

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SAMANTA PHILIPPI CECCONI

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CÉLULA MULTIFUNCIONAL EM
SERVIÇOS DE TELEVENDAS: ESTUDO DE CASO DA MULTIBRAS
S.A ELETRODOMÉSTICOS**

FLORIANÓPOLIS

2004

SAMANTA PHILIPPI CECCONI

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CÉLULA MULTIFUNCIONAL EM
SERVIÇOS DE TELEVENDAS: ESTUDO DE CASO DA MULTIBRAS
S.A ELETRODOMÉSTICOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em
Administração de Universidade Federal de Santa Catarina
Catarina, área de concentração em Marketing

Professor Orientador: Carlos W. Mussi

FLORIANÓPOLIS

2004

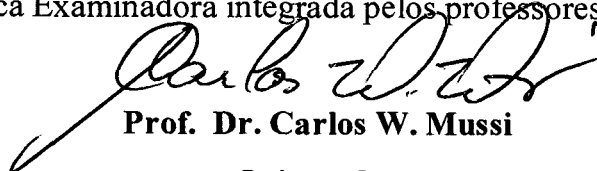
SAMANTA PHILIPPI CECCONI

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CÉLULA MULTIFUNCIONAL EM
SERVIÇOS DE TELEVENDAS: ESTUDO DE CASO DA MULTIBRAS
S.A ELETRODOMÉSTICOS**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Dr. Carlos W. Mussi

Orientador


Prof. Luiz Salgado Klaes, Msc

Membro


Prof. Altamiro Damian Prêve, Msc

Membro

Agradeço ao Corpo de Professores do Curso de Administração, especialmente ao Professor Carlos W. Mussi pela orientação, paciência e dedicação, e a todos aqueles, que alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para a realização dessa pesquisa.

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram, especialmente a meus pais, minhas irmãs e namorado que foram grandes incentivadores me dando suporte durante todo o desafio.

*A lógica é inabalável, mas não pode opor-se a um
homem que deseja continuar vivendo.*

Franz Kafka

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE GRÁFICOS..... | 7 |
| LISTA DE FIGURAS | 8 |
| LISTA DE TABELAS..... | 9 |
| RESUMO..... | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Características da organização..... | 12 |
| 1.2 Problema..... | 13 |
| 1.3 Objetivos..... | 13 |
| 1.4 Justificativa..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 15 |
| 2.1 Definição de Marketing..... | 15 |
| 2.2 Marca..... | 17 |
| 2.3 Manter a Rede de Relacionamento de Clientes Existentes..... | 19 |
| 2.3.1 Conceito de CRM..... | 20 |
| 2.4 Evolução da Comunicação no Atendimento..... | 21 |
| 2.4.1 Telemarketing..... | 22 |
| 2.4.2 Centrais de Atendimento..... | 23 |
| 2.5 Conceito de <i>Call Center</i> | 24 |
| 2.6 Qualidade no Atendimento..... | 27 |
| 2.6.1 Pontos de Qualidade nas Televendas..... | 28 |
| 2.7 Processo de Satisfação dos Clientes..... | 29 |
| 2.7.1 Identificação dos Clientes Vitais..... | 29 |
| 2.7.1.1 Ouvir os Clientes..... | 30 |
| 2.7.1.2 Ponto de Vista da Empresa..... | 31 |
| 2.7.1.3 Ponto de Vista dos Clientes..... | 31 |
| 2.7.2 Plano de Ação..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 3 METODOLOGIA DO TRABALHO..... | 33 |
| 3.1 Tipo de pesquisa..... | 33 |
| 3.1.2 Método e instrumentos de coleta de dados | 33 |
| 3.1.3 Análise e interpretação de dados..... | 34 |
| 3.1.4 Delimitação da pesquisa..... | 34 |
| 4 ANALISE DA ORGANIZAÇÃO..... | 36 |
| 4.2 A Empresa e Seu Contexto..... | 36 |
| 4.2.1 Concorrência..... | 39 |
| 4.3 Portfolio de Produtos..... | 40 |
| 4.4 Mercado..... | 42 |
| 4.5 Conhecendo o Televentas..... | 44 |
| 4.5.1 Desafios do Televentas..... | 46 |
| 4.6 Informações do Mercado de Linha Branca (Eletros) | 52 |
| 4.7 Pesquisa com Clientes..... | 54 |
| 4.7.1 Pesquisa Supervisor..... | 63 |
| 5 IMPLEMENTAÇÃO DA CELULA..... | 69 |
| 5.1. Implementação da Célula Multifuncional..... | 69 |
| 5.1..1 Dimensionamento da Célula..... | 70 |
| 5.1..2 Investimentos..... | 70 |
| 5.1..3 Custos..... | 70 |
| 5.1.2 Análises do Projeto Teste com Clientes Norte e Nordeste..... | 71 |
| 5.2 Resultados Obtidos..... | 73 |
| 5.2.1 Benefícios da Célula Multifuncional..... | 77 |
| 6 CONCLUSOES E RECOMENDAÇÕES..... | 78 |
| 6.1 Limitações..... | 79 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 80 |
| ANEXO..... | 84 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Volume de Produtos Comercializados (Jan/95 a Jan/03)..... | 53 |
| Gráfico 2 – Volume de Produtos Comercializados Multibrás..... | 54 |
| Gráfico 3 – Comparativo 2002 (Volume de Compras)..... | 56 |
| Gráfico 4 – Marcas da Multibrás..... | 56 |
| Gráfico 5 - Comparativo 2002 (Volume de Compras)..... | 57 |
| Gráfico 6 – <i>Floor Share</i> | 58 |
| Gráfico 7 – Força da Marca..... | 58 |
| Gráfico 8 – Rentabilidade (Lucratividade)..... | 59 |
| Gráfico 9 – Produtos Multibras..... | 60 |
| Gráfico 10 – Supervisor de Vendas Televendas..... | 61 |
| Gráfico 11 – Atendimento | 61 |
| Gráfico 12 – Pontos de insatisfação..... | 62 |
| Gráfico 13 – Atendimento ligações receptivas..... | 64 |
| Gráfico 14 – Ligações efetuadas pelo supervisor..... | 64 |
| Gráfico 15 – Dificuldade para o bom atendimento | 65 |
| Gráfico 16 - Administração do tempo..... | 66 |
| Gráfico 17 – Atividades Operacionais..... | 66 |
| Gráfico 18 – Retorno ao cliente..... | 67 |
| Gráfico 19 – Análise consolidada..... | 68 |
| Gráfico 20 – Resultados obtidos..... | 74 |
| Gráfico 21 - Média de compra por clientes..... | 75 |
| Gráfico 22 - Volume total de produtos vendidos..... | 76 |
| Gráfico 23 Faturamento mensal..... | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Bases para o Funcionamento do <i>Call Center</i> | 26 |
| Figura 2 – Principais funções do <i>Call Center</i> | 27 |
| Figura 3 – Análise <i>Mix</i> de Compras/ Marcas..... | 47 |
| Figura 4 – Análise Atendimento Atual..... | 48 |
| Figura 5 – Pirâmide Demonstrativa..... | 49 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Análise dos números do Televendas (Jan/99 a Dez/02)..... | 46 |
| Tabela 2 – Resultados Obtidos da Pesquisa com Clientes (Abril/03)..... | 55 |
| Tabela 3 – Análise projeto piloto..... | 71 |
| Tabela 4 – Comparativo indicadores..... | 75 |

RESUMO

O presente estudo desenvolveu a implementação de célula multifuncional e como sua aplicabilidade pode incrementar a qualidade de serviços prestados aos clientes do tele vendas da “Multibras S.A Eletrodomésticos”. Esta célula visa absorver a demanda dos supervisores de vendas no que diz respeito a soluções de algumas atividades como devoluções, problemas com produtos por exemplo, num espaço de tempo menor e com maior assertividade. Além do levantamento bibliográfico, foram realizadas análises do atual desempenho do setor, pesquisas com revendedores e supervisores de vendas da empresa com objetivo de identificar quais as maiores dificuldades vivenciadas por eles no dia a dia das negociações.

Os resultados do trabalho serviram para o balizamento das conclusões, onde foram identificados, o efetivo aumento no volume mensal de vendas do setor e os efeitos percebidos pelos consumidores.

As conclusões decorrentes deste estudo respondem, de modo satisfatório aos objetivos do trabalho, pois foi possível conhecer a realidade do setor de tele vendas e o impacto da ação empregada na retenção e satisfação dos clientes.

Palavras-chave: cliente, satisfação, serviço.

nota: 86 f

1 INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 50, nos Estados Unidos, algumas revistas e jornais publicavam anúncios com evidências em telefones como mídia de resposta para compra de produtos e serviços. Tais ligações eram recebidas por telefonistas em posições de trabalho comuns, que registravam a solicitação dos clientes.

Na década de 70, as vendas por telefone começaram a ter um respaldo considerável, onde cerca de 7 milhões de consumidores americanos recebiam chamadas de alguém que desejava fazer perguntas, ofertar ou vender algo. Ao final da década a negociação por telefone representava um grande nicho de mercado nos Estados Unidos, praticamente inexplorado e já com uma rentabilidade de aproximadamente 6 milhões de dólares anuais.

Diante desta realidade surgiu a necessidade de se aprimorar o atendimento por telefone e com isso iniciou-se a utilização de estruturas especializadas e organizadas para este fim nas empresas, também conhecidas como centrais de atendimento ou *call centers*.

No Brasil, como ocorre com várias outras tecnologias, a utilização de *call centers* é fruto do sucesso em outros mercados, como o dos Estados Unidos. Sua utilização teve início nos anos 80 e seu crescimento tecnológico vem ocorrendo numa progressão muito maior que lá, aproximando bastante as tecnologias utilizadas nos dois mercados. Largamente utilizado como um canal de vendas nos diversos tipo de empresa, a Multibras S.A Eletrodomésticos também faz uso com sucesso desse recurso.

1.1 Características da organização

Criada em maio de 1994, como resultado da fusão e integração da BRASTEMP, CONSUL e SEMER, empresas do Grupo Brasmotor, a MULTIBRÁS S.A. Eletrodomésticos tornou-se a maior indústria da linha branca na América Latina. Hoje é subsidiária da Whirlpool Corporation, maior fabricante de eletrodomésticos mundial, e representa a América Latina.

A Multibrás é a única empresa do Brasil que fabrica, com as marcas BRASTEMP e CONSUL, todos os produtos de linha branca: refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, fornos de microondas, condicionadores e depuradores de ar. Com a marca Brastemp oferece também eletrodomésticos portáteis como: batedeiras, cafeteiras, liquidificadores e multiprocessadores. Atua em patamares internacionais de qualidade e de produtividade, de acordo com as exigências do mercado global.

A empresa emprega, hoje, cerca de 6 mil pessoas em suas unidades localizadas em São Paulo; Rio Claro, no Estado de São Paulo; Joinville, no Estado de Santa Catarina; Manaus, no Estado do Amazonas; La Tablada, na Argentina; e Santiago, no Chile.

As possibilidades de manter mercados ou descobrir outros através de formas diferenciadas são extremamente atrativas diante de realidades como as colocadas por Kotler (2000), que afirma que, diante das atuais conjunturas de concorrências, muitos mercados já atingiram a maturidade, ou seja, não há mais muitos clientes novos entrando no mercado na maioria das categorias. Nesses mercados, atrair um novo cliente poderia custar até cinco vezes mais do que manter um já existente. A célula multifuncional vem como uma inovação dentro do *call center*, tornando o atendimento mais eficiente e rápido auxiliando no processo de retenção e recuperação de clientes.

1.2 Problema

Quais os resultados que podem ser decorrentes da implementação de célula multifuncional na área de televendas da Multibras S.A Eletrodomésticos, considerando-se a realidade vigente em 2003?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é “Viabilizar célula multifuncional na área de televendas na Multibrás S.A., considerando-se a realidade vigente em 2003”.

Para que a forma de estruturação das informações seja adequada, os objetivos específicos são:

- a) Identificar a realidade de desempenho do televendas na Multibrás S.A;
- b) Avaliar os diferenciais de satisfação de clientes atendidos;
- c) Avaliar o grau de satisfação dos clientes no sistema vigente;
- d) Desenvolver a implantação de célula multifuncional no televendas.

1.4 Justificativa

Houve um efetivo aumento na expectativa de consumo das famílias brasileiras no último trimestre de 2003 quando comparado com o mesmo período anterior. Os dados que apontam para

esta conclusão são provenientes de pesquisa realizada pela Pythia Research, empresa especializada em estudos de mercado. A pesquisa foi realizada em setembro, com uma amostra de 750 pessoas, nas principais capitais do país. Os dados são revelados trimestralmente. Na área de eletrodomésticos, a pesquisa apurou que cresceu o número de famílias que pretendem adquirir um fogão, uma geladeira, um microondas ou outro do gênero (*Fonte: Revista Propaganda & Marketing*)

Com o mercado em ascensão e o custo para conquistar ou reconquistar clientes é extremamente caro, todas as possibilidades de capilaridade de mercado gera uma grande possibilidade crescimento.

O estudo na Multibrás focou seu trabalho em identificar os problemas, dar sugestões e após aprovado, implantar melhorias significativas para o melhor atendimento do setor de Televendas, visando aumento da participação do mesmo na companhia, aumentando a rentabilidade do setor e satisfação dos clientes. O objetivo através da implementação da célula multifuncional foi obter um atendimento diferenciado, aumentando a velocidade dos negócios frente ao modo vigente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para aprofundar o estudo voltado à melhoria do televendas na Empresa Multibrás S/A Eletrodomésticos precisa-se conhecer a opinião de vários autores que tratam do assunto. Dentro deste seguimento adota-se uma linha fundamentada de conceitos para aprimorar o projeto.

2.1 Definição de Marketing

Intimamente ligado à dinâmica social, o marketing surge e se desenvolve à medida que uma determinada sociedade evolui de um estado de economia artesanal auto-suficiente para um sistema sócio-econômico que compreenda a divisão do trabalho e, posteriormente, a industrialização. A acepção da palavra marketing evoluiu do verbo, que significa "agindo no mercado", para o substantivo, guardando ainda a essência do seu significado de "ação exercida no mercado".

Levitt (1990), em seu famoso artigo "Marketing Myopia", publicado em 1960, afirmou que o primeiro negócio de qualquer organização é continuar no negócio, sendo para isso necessário gerar e manter consumidores. A visão de que uma indústria é um processo de satisfação de consumidores, e não um processo de produção de bens, é vital para todos os empresários.

Uma indústria começa com o consumidor e suas necessidades e não com uma patente, matéria-prima ou talento para vendas. Para Levitt (1990), a diferença entre marketing e vendas residiria no fato de que as vendas têm seu foco nas necessidades do vendedor, ou seja, na

preocupação do vendedor em converter seu produto em dinheiro. Já o marketing focaria as necessidades do comprador, preocupando-se com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor com o produto.

Em 1985, a *American Marketing Association* (AMA) apud Cassotti (1995) fez uma revisão de 25 alternativas para se definir marketing, no intuito de chegar a uma definição aceita universalmente. Marketing foi então definido como "o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de indivíduos e organizações". Esta definição coloca o marketing como um processo através do qual a organização identifica as necessidades do consumidor e planeja produtos, serviços e programas adequados a ele.

Muitos autores têm argumentado, no entanto, que o marketing, além de sua característica funcional, é também uma filosofia organizacional. Kotler, (1998, p. 15) afirmam que,

o marketing é muito mais do que uma função isolada - é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o consumidor de forma lucrativa, através da criação de relacionamentos de valor". Porém, nenhum departamento de marketing atinge essa meta sozinho. Precisa relacionar-se com os outros departamentos da empresa e mesmo associar-se a outras organizações para proporcionar um valor superior aos seus consumidores.

De acordo com McKenna (1993, p.20), reforça os conceitos expostos acima afirmando que "hoje o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios" e "na década de 1990, as dimensões críticas da organização - incluindo todos os atributos que definem como a empresa faz negócios - acabam sendo as funções de marketing: por isso, o marketing é trabalho de todos dentro da organização".

Ainda Dias et al. (2003), enfatiza que marketing pode ser entendido como função empresarial geradora de valores para o cliente e de vantagens competitivas duradouras para a empresa, organizado por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing que

são o produto, preço, comunicação e distribuição. Isto porque estas quatro variáveis formam a base da solidez do marketing comprometido com a melhoria contínua no atendimento a seus clientes e como retribuição a fidelidade e o retorno financeiro previamente esperado para a empresa.

2.2 Marca

Segundo Aaker (1998), uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca é composta de um conjunto inseparável de um nome e um símbolo. Suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado.

Ainda pode-se definir a marca como “um conjunto de valores que formam a estrutura de uma marca. Estes valores devem ser sempre entendidos e lembrados à medida que novas estratégias e produtos são desenvolvidos”.(ABA, 1994, p.15).

A administração de uma marca exige um compromisso constante de aprimoramento e manutenção, pois é ela que mantém a memória do produto na mente do consumidor. É a recordação das impressões extraídas das experiências que o consumidor vivenciou no momento do uso do produto ou serviço. Os produtos são feitos nas fábricas, mas as marcas são realmente feitas na mente do consumidor. Logo, a marca somente consegue manter-se caso seja sustentada por um verdadeiro valor agregado.

Este valor se encontra no produto e na sua constante revisão para a melhoria da qualidade, seu valor de utilização, sua adequação à evolução dos gostos, necessidades e desejos dos

consumidores. Neste contexto, a administração de marketing tem como objetivo detectar quais são os valores agregados, os atributos mais valorizados por um segmento de consumidores. É importante destacar que estes podem alterar-se ao longo do tempo devido ao fato de que cada progresso de produto eleva o nível de exigência dos consumidores e suscita novas expectativas. A marca está estreitamente ligada ao produto e às constantes inovações necessárias para que este produto continue a satisfazer a estas novas expectativas dos consumidores.

Um problema enfrentado pela marca é a não percepção da evolução do produto por parte do consumidor. Isto é freqüentemente observado em empresas que investem muito em pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias, mas não conseguem comunicar de forma eficaz estas inovações para seu mercado. A evolução do produto, muitas vezes, não é percebida de forma clara pelo consumidor, não chegando a representar um diferencial da marca em questão, se comparada às concorrentes. O aspecto da marca é que, renovando o produto constantemente, deve-se comunicar aos consumidores para advertir e convencê-los desta diferença.

O nome é um indicador essencial da marca, serve de base tanto para os esforços de conhecimento, como de comunicação. O fato do nome poder gerar associações que servem para descrever a marca o faz ser importante para formar a essência do conceito da marca. O símbolo de uma marca é o elemento central do *brand equity* (valor da marca) além de ser a característica diferencial chave da marca. Assim, o símbolo cria o conhecimento, as associações e uma apreciação ou sentimentos que afetam a lealdade e a qualidade percebida da marca. Existe classificação variada para os símbolos, podendo ser desde formas geométricas, embalagens, logotipos, pessoas, cenas até personagens de histórias em quadrinhos (Aaker, 1998). E o slogan pode ainda propiciar uma associação adicional com a marca, removendo alguma ambigüidade do nome e símbolo.

Uma marca, do ponto de vista do consumidor, pode ser definida como um conjunto específico de atributos que proporcionam ao consumidor não somente o serviço básico próprio da categoria do produto, mas também uma série de serviços suplementares, que constituem elementos de diferenciação entre as marcas, e que podem influenciar as preferências dos consumidores (Lambin, 2000).

Um aspecto muito importante em pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor é a identificação das verdadeiras razões que decidem a efetiva compra dos produtos. Alguns estudos têm-se preocupado em conhecer quais são os atributos que efetivamente determinam a aquisição de bens e serviços.

É importante salientar que nem todos os atributos têm a mesma importância aos olhos do consumidor. A importância de um atributo para um indivíduo reflete os valores ou as prioridades que este indivíduo relaciona a cada vantagem oferecida pela marca, sempre dependendo das necessidades às quais ele busca satisfação.

2.3 Manter o Relacionamento de Clientes Existentes

É comprovadamente mais lucrativo manter os clientes atuais do que atrair novos clientes, aliás, cinco vezes mais. É nesse princípio que o marketing trabalha, para atingir esse público, já conquistado, a empresa deve fortalecer seu relacionamento com os clientes, fazendo com que o mesmo se sinta comprometido com a organização da qual “faz parte”.

Para Swift (2001) manter relacionamentos fortes uma ferramenta essencial é a oferta de serviços de qualidade, já que o preço por si só não é característica de retenção, mas sim de captação de clientes. E para oferecer serviços eficientes é necessário conhecer os clientes, é

também importante que os serviços tenham consistência, ou seja, que não sejam marcados por oscilações na sua eficiência, a qualidade dos serviços deve ser a mesma em qualquer tempo.

2.3.1 Conceito de CRM

Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Conforme Ventura (2002) Marketing de Relacionamento é um conjunto de estratégias que visam o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo.

Conforme Swift (2001) a tecnologia utilizada (técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados) agilizam a utilidade da tomada de decisão administrativa. Ela aumenta o poder de contato com os clientes, empregados que trabalham com informações, funções de marketing e venda e empregados administrativos, com inteligência de informações sobre negócios melhores em relação a seus clientes atuais e potenciais.

O CRM deve ser integrado a toda empresa, no que ela faz com aqueles aos quais trabalha e com os que ela transaciona (o contato é transacional - um pedido de compra é preenchido com um produto de serviço, a um preço acordado).

Para Batista (2000) apud Dias et al. (2003),

“o conceito de CRM refere-se ao desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento e à implementação de processos operacionais baseados em infraestrutura computacional e de telecomunicações, visando adquirir , servir e reter clientes.”

Observou-se em todos os conceitos uma preocupação constata em definir estratégias de relacionamento com cliente sempre visando identificar suas necessidades e como melhor atendê-los.

As empresas acabam por optar com o melhor caminho para um futuro de sucesso no mercado, lembrando que, a longo prazo, a organização para gerar mais compras e mais satisfação, investindo na utilização de incentivos para que haja um contato do cliente com a organização. Esse contato precisa ser feito através de dados históricos, através de transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, ou seja, com um efetivo Sistema de CRM.

2.4 Evolução da Comunicação no Atendimento

O emprego do telefone integrado aos objetivos da empresa atravessou diversos estudos, que correspondem ao aumento da sofisticação dos modelos mercadológicos, ao incremento da competitividade, da globalização e à busca de uma gestão de qualidade.

Esses principais estudos, utilizando o telefone como uma ferramenta para a empresa, serão detalhados a seguir.

2.4.1 Telemarketing

De acordo com Mancini (2001), o registro mais remoto que se tem do emprego do telefone de forma empresarial data de 1880, apenas quatro anos após sua invenção.

Neste ano, segundo o autor, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. Ao processo de utilizar o telefone, foi denominado “televendas”. O autor acrescenta que o conceito de televendas engloba os procedimentos mais simples que envolvem o telefone, apresentando um produto ou serviço para um cliente em potencial, visando efetivar a venda. Essa foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. A disseminação deste conceito, ainda praticado em muitos lugares, foi rápida, pois oferece muitas vantagens: um vendedor telefonando, atende mais clientes em vários lugares, em menos tempo e com menores custos.

Com métodos e técnicas ainda precários, o uso do aparelho expandiu-se e passou a abranger, além de vendas, também cobrança e supervisão, conclui Mancini (2001).

Freitas (2000) acrescenta que em 1950, algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone, como canal de resposta, para a compra de serviços, para elaborar um *mailing list* e fortalecer a imagem corporativa do anunciante. Em 1970, com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford resolveu arriscar e investiu na primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Rapidamente a estratégia disseminou-se.

Segundo Mancini (2001), estudos realizados nos EUA na década de 70, comprovaram que praticamente 50% dos americanos que recebiam contatos por telefone, para vendas ou pesquisas, ouviam as propostas e ofertas. Assim, chega-se à década de 80, com o “nascimento” oficial do termo “telemarketing”, que aportou no Brasil junto com a chegada das multinacionais americanas.

Para Stone e Wyman (1992), telemarketing aplica a tecnologia para otimizar o mix das comunicações de marketing da empresa para atingir o cliente. Segundo Freitas (2000), desde então o telemarketing tem sido uma das ferramentas mais importantes do marketing. O autor diz ainda que as vendas através do telemarketing no Brasil têm crescido em torno de 40% ao ano.

De acordo com Bretzke (2000), o telemarketing passa a desempenhar um papel importante no processo de venda e assume parte das funções anteriormente atribuídas à venda: identificação de *suspects* e *prospects*. A autora acrescenta que uma das principais mudanças no setor de vendas de uma empresa é segmentar o telemarketing em a) *Suspects*: são pessoas sobre os quais se tem informação ou acesso, mas não se sabe ainda o potencial de adquirir o produto que se pretende oferecer; e b) *Prospects*: aquele que ainda não é cliente, mas sobre o qual se tem
 ferta. Uma lista de *prospects* é normalmente uma tabela
 ou base de dados contendo, pelo menos, nomes e informações de contato como parte integrante
 da força de vendas, além da parte importante da estratégia de comunicação.

2.4.2 Centrais de Atendimento

As centrais de atendimento ganham cada vez mais força a medida que o mercado torna-se mais competitivo. A necessidade por parte das empresas em fidelizar seus clientes nesse

mercado, levou-se a estruturação de células de atendimento em suas empresas visando atender a todos os seus clientes. A partir da criação do Código de Defesa do Consumidor, que obrigou a todas as empresas a terem 0800 para o consumidor poder reclamar, sugerir e falar com a empresa, as centrais precisaram evoluir e assim sendo, o conceito de centrais de atendimento evoluiu para o modelo de Call Center, integrando a informática. Moderno, é estruturado sobre uma plataforma totalmente flexível.

De acordo com Calegari (2002) quando se trata de interação com clientes através de centrais de atendimento, os agentes de atendimento, freqüentemente chamados de CSRs, são linha a frente e muitas vezes o único contato que o cliente mantém com a empresa. Esses representantes obrigatoriamente devem ser bem treinados e preparados para realizar sua função com competência e retorno positivo à imagem e aos negócios da empresa para qual trabalha. Além de oferecer uma resposta rápida aos questionamentos dos clientes, os profissionais das centrais de atendimento também coletam informações. Os dados coletados geram um material rico para a realização da “inteligência dos negócios” e pode ser usado para a criação de uma nova estratégia mercadológica.

2.5 Conceito de *Call Center*

Quando a empresa ultrapassa o estudo do marketing tradicional, ela aterrissa no território das tecnologias com foco no cliente. O *Call Center*, portanto, já é um conceito ampliado do telemarketing, pois sua estrutura, na verdade, faz parte da própria missão da empresa. Sakamoto (2001) define *Call Center* como o lugar onde os chamados são feitos, ou recebidos, em grandes

quantidades com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica.

De acordo com Mancini (2001), o *Call Center* surge no momento em que a organização sente necessidade não só de atender às demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente.

O *Call Center* deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia de mercado onde atua exige e passa a oferecer vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela e uma proximidade permanente com ela. (Mancini, 2001, p. 18)

Segundo Costa (1999), o conceito de *Call Center* já existe há algum tempo, com centros de atendimento funcionando há anos. No entanto, conforme o autor, ao longo da década de 90, houve um crescimento acelerado desse tipo de atividade, impulsionado pelo aparecimento de novas tecnologias e pelo acirramento da concorrência, que forçou as empresas a concentrarem-se na fidelização de sua base de clientes.

A tendência é a expansão do uso dos *Call Centers*. Segundo Doyle e Carolan (1999), o setor ainda está na sua infância e em crescimento acelerado.

Nessas áreas são definidas uma série de atividades visando atender e satisfazer os clientes, trazer novos clientes a base e recuperar clientes perdidos para fidelizá-los. Para que isso ocorra de maneira organizada, geralmente os call center utilizam células de atendimento internas, cada uma com funções definidas e focadas. O fator principal nessas células é a multifuncionalidade entre elas, podendo os integrantes operar em todas elas, tornando assim, células versáteis de atendimento seja para vendas, marketing, cobrança de inadimplentes, suporte técnico, pesquisas, etc.

Segundo Doyle e Carolan (1999), células multifuncionais são o grande suporte para uma área focada em uma atividade específica, uma vez que supri todas as atividades fora do *core*

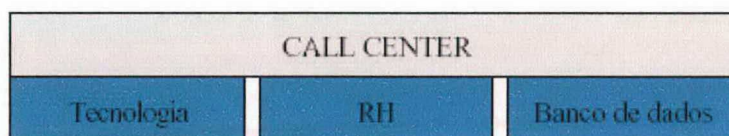
business do setor. Com elas, o atendimento se torna mais eficiente, mais rápido e auxilia no processo de fidelização.

O *Call Center*, segundo Azevedo (2002), é por essência uma atividade do setor de serviços, que funciona como um elo entre a empresa e sua base de clientes. A autora acrescenta que as inovações tecnológicas nesse setor têm sido muito grandes, provocando uma reestruturação ampla no funcionamento dessas organizações.

Os *Call Centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, estabelecidos de forma remota e/ou virtual, através do uso da tecnologia.

No Brasil, os sistemas atuais de *Call Center* surgiram com a evolução das antigas centrais de atendimento ao cliente. De acordo com Azevedo (2002) a lógica é semelhante, porém a diferença está na infra-estrutura, no espaço físico disponível, e principalmente, na tarefa dos atendentes. Seu funcionamento tem como base os recursos mostrados na Figura 1.

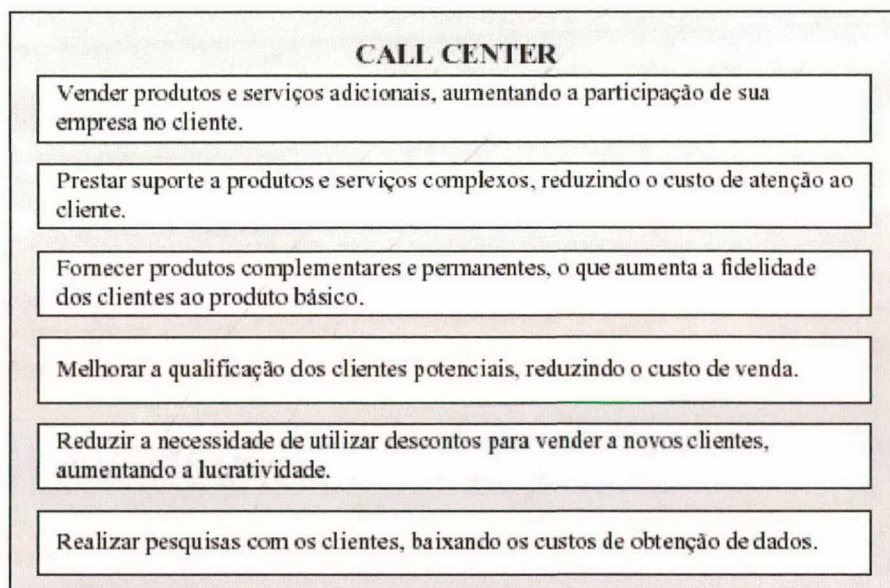
Figura 1 – Bases para o Funcionamento do *Call Center*



Fonte: Adaptado de Azevedo (2002).

O mercado do *Call Center* aumenta gradativamente a cada ano.

A figura a seguir representa as principais funções atribuídas ao *Call Center*:

Figura 2 - Principais funções do *Call Center*.

Fonte: Adaptado de Peppers and Rogers Group (2001).

De acordo com Bretzke (2000), o *Call Center* visto como um canal de relacionamento do CRM.

No contexto do *Call Center* estão inseridas inúmeras características, dentre as quais estratégicas e tecnológicas. Nos próximos tópicos

2.6 Qualidade no Atendimento

A medida que o mercado exige padrões de atendimento cada vez mais elevados, as exigências em termos de qualidade evoluem aceleradamente, e os clientes sentem-se no direito de receber sempre o melhor e mais eficiente serviço.

Cobra (1990) define a qualidade como propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Desta maneira, é

através da qualidade de atendimento que uma empresa consegue se destacar de sua concorrência. Porém, quando a qualidade da concorrência é equivalente, o caminho da diferenciação passa pela busca da excelência, que significa, o mais alto grau, acima de tudo o melhor.

A criatividade deve estar presente na execução de todo e qualquer serviço ao cliente, é uma arma que deve ser utilizada como fator diferenciador. A qualidade máxima retarda a ação da concorrência.

De acordo com Cobra (1990, p.100) “Ouvir o que os clientes têm a dizer sobre o serviço da empresa é uma prática sadia que deve ser feita com muita frequência”. Tanto a empresa quanto os clientes estão interessados na melhoria da qualidade do atendimento.

2.6.1 Pontos de Qualidade nos Televendas

Uma comunicação eficiente ao telefone traz o aumento da satisfação tanto dos clientes como das metas organizacionais. Para Reisner Consultores Associados (2003), explorar conceitos básicos relacionados à comunicação eficiente ao telefone é conscientizar os participantes sobre os fatores que podem influenciar a qualidade da informação transmitida ao cliente.

Pontos Principais

- a) Aperfeiçoar a comunicação;
- b) Transmitir a boa imagem da empresa;
- c) Usar a pronúncia ideal ao telefone;
- d) Saber usar a voz para transmitir uma mensagem adequadamente;
- e) Evitar o uso de frases negativas.

2.7 Processo de Satisfação dos Clientes

Hoje, o processo de satisfação de clientes é uma ferramenta que deve ser aplicada por todas as empresas, para identificar as necessidades dos clientes e medir o seu grau de satisfação com o atendimento.

Segundo Rossi (1998), um Processo de Satisfação de Clientes é composto das seguintes fases:

- a) Identificar os Clientes Vitais;
- b) Ouvir os Clientes (Necessidades e Expectativas);
- c) Selecionar as Necessidades Críticas;
- d) Plano de Ação.

2.7.1 Identificação dos Clientes Vitais

Para identificar os clientes vitais, deve-se estabelecer critérios de priorização que podem ser, por exemplo:

- a) Volume de Compras;
- b) Potencial de Compras do Cliente;
- c) Regularidade de Compras.

Deve-se também atribuir pesos de importância relativa para cada um dos critérios de priorização. Por exemplo: peso 1 para o critério, ou, os critérios, considerados relativamente

menos importantes; peso 2 para aquele ou aqueles considerados importantes e peso 3 para os mais importantes. A escala de pesos visa, portanto, distinguir, dentre os critérios, qual ou quais deles são mais importantes do que os outros.

O passo seguinte é estabelecer a correlação de cada cliente com os critérios de priorização. A escala de correlação pode ser:

- a) 5 = O Cliente tem uma forte correlação com o critério;
- b) 3 = O Cliente tem uma média correlação;
- c) 1 = O Cliente tem uma baixa correlação.

A soma de tais pontuações sobre o grau de correlação dos clientes com o peso de cada critério permitirá identificar quais os clientes que são mais importantes. Quanto maior for o número final, maior importância terá o cliente para a empresa.

2.7.1.1 Ouvir os Clientes

Com os avanços da tecnologia, os comentários dos clientes podem ser canalizados através de vários veículos de comunicação. O cliente é quem decide qual é o canal que melhor se adapta às suas necessidades. Na maioria das vezes os clientes esperam apenas pequenos gestos, ações e manifestações que mostrem para ele que a empresa o valoriza, que ele é importante e está sendo reconhecido por isso.

2.7.1.2 Ponto de Vista da Empresa

Segundo Rossi (1998) para cada cliente deve-se listar todas as necessidades que se entende ser do cliente. O funcionário deve se imaginar no lugar do cliente ao executar essa etapa do processo.

Depois de listadas as necessidades, devem ser também listadas, as expectativas que ele imagina que o cliente tem com relação ao atendimento de cada uma das necessidades. Por último, deve atribuir o grau de importância que cada necessidade tem para o cliente interno.

2.7.1.3 Ponto de Vista dos Clientes

Se a empresa adota uma postura voltada para o cliente, a opinião dele é a que deve prevalecer quanto às suas necessidades e à importância relativa atribuída a cada uma delas. O objetivo dessa etapa é ouvir a opinião dos clientes. Isso deve ser feito através de reuniões com eles. Ao final da reunião deve-se ter como resultado a lista das necessidades, das expectativas e o grau de importância que os clientes internos dão para cada necessidade.

Conforme Rossi (1998) A fase de selecionar as necessidades mais críticas para os clientes consiste em compilar as informações recebidas em grupos de necessidades comuns, independentemente da forma em que foram expressas.

2.7.2 Plano de Ação

Ações Reativas: se as melhorias introduzidas estão abaixo das expectativas dos clientes, significa que algum nível de insatisfação existe, sendo, portanto, necessário reagir imediatamente para eliminar as causas da insatisfação.

Ações Pró-ativas: se as melhorias introduzidas correspondem ou superam as expectativas dos clientes significa que eles estão satisfeitos ou até muito satisfeitos com o atendimento. Nesse caso, as ações do atendimento deveriam se concentrar em manter o nível de satisfação, tentando até antecipar a identificação de necessidades dos clientes.

O Processo de Satisfação do Cliente é uma oportunidade para se desenvolver habilidades de focar todas as atividades no atendimento das necessidades dos clientes, buscando se possível superar suas expectativas. (ROSSI, 1998).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteador das ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Neste capítulo será descrita a metodologia aplicada à pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério, com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim segundo Vergara (2000), classifica-se estudo exploratório-descritivo.

Segundo Gil (2002) as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problema pesquisado e análise de exemplos.

Quanto aos fins também se classifica como descritiva, pois foram descritas com clareza as percepções e expectativas dos envolvidos acerca da melhora no atendimento no setor de televendas.

3.1.2 Método e instrumentos de coleta de dados

Segundo Samara & Barros (1997), “a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis, compreendendo o levantamento de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de caso selecionados e observação informal”.

Para a elaboração e desenvolvimento deste estudo, foi necessário buscar informações em fontes bibliográficas específicas para áreas comercial e atendimento a clientes.

Foram feitas análises decorrentes da observação in loco e da coletas de informações por meio de pesquisas realizadas com clientes e supervisores de vendas.

Por fim foi utilizada também como fonte de dados a análise documental, realizada nas revistas de circulação mensal da companhia, e no material disponibilizado pela Eletros (Agente regulador do segmento de linha branca no país).

3.1.3 Análise e interpretação de dados

Esta análise de dados tomou como base o estudo feito na estrutura organizacional do televendas da Multibras S.A Eletrodomésticos, confrontando o sistema vigente com a base teórica referencial apresentada no Capítulo 2.

Baseado em relatos práticos, fornecidos pelas entrevistas coletadas, em periódicos organizacionais e observação participativa, identificou-se deficiências no sistema vigente do televendas e oportunidades de melhoria no atendimento e serviços prestados aos clientes.

Por fim, acrescentou-se à pesquisa uma análise crítica e proposições de melhorias com intuito de otimizar o processo de atendimento, buscando a maior satisfação dos clientes e conseqüente aumento no volume mensal de vendas do setor.

3.1.4 Delimitação da pesquisa

O estudo foi desenvolvido na Empresa Multibrás S.A., no setor de televendas tratando da melhoria no atendimento aos clientes.

Posteriormente foi realizada uma fundamentação para um melhor embasamento teórico sobre qualidade no atendimento ao cliente, atendimento telefônico e relacionamento com clientes.

Na busca dos objetivos específicos foi realizado um diagnóstico junto aos clientes e supervisores de vendas, através de pesquisas.

Foram sugeridas alternativas para minimizar estes problemas, sendo apresentado um projeto de melhoria, que será detalhado no Capítulo 4.

4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

4.1 A Empresa e Seu Contexto

A história começa em 1945, quando o país se colocava diante da necessidade de consolidar sua indústria, e chega até os dias de hoje, quando um novo e urgente desafio se impõe – o da globalização.

Entre 1945 e 1950, o Brasil alcançou a marca dos 50 milhões de habitantes e comandado pela industrialização, tinha na urbanização acelerada seu símbolo mais forte. A expansão das atividades industriais e o crescimento das cidades interferiam em todos os níveis da vida social e cultural, desde o mercado de trabalho e a formação profissional até os costumes familiares e hábitos de consumo.

A entrada em operação do primeiro alto-forno da Companhia Siderúrgica Nacional de Volta Redonda em 1946, dava novo impulso à indústria mecânico-metalúrgica. E a maior oferta de eletricidade nos anos 50, com a inauguração, na Bahia, da Usina Hidrelétrica Paulo Afonso e, em Minas Gerais, da Usina Três Marias, possibilitaria também iniciar a implantação da indústria de eletrodomésticos, voltada diretamente para os grandes centros urbanos. As reservas cambiais eram boas, garantindo o suprimento externo de bens de consumo, suspensos durante a Segunda Guerra Mundial. Também diminuíram as restrições às importações de máquinas e equipamentos.

No dia 25 de julho de 1945, na atual Avenida Duque de Caxias, São Paulo, era fundada a Companhia Distribuidora Geral Brasmotor. Para ocupar o cargo de Diretor-Presidente foi eleito Miguel Etchique.

Fechados os acordos com a Volkswagen alemã em 1950, foram recebidos os primeiros veículos prontos, tendo a Brasmotor direitos exclusivos de distribuição da marca em todo o país. Já em fevereiro do ano seguinte começaria a montagem de automóveis Kombi no Brasil.

No ano de 1954 a empresa decidiu desenvolver uma produção autônoma de eletrodomésticos e com marca original. Surgia a Brastemp, “Brás” de Brasil e “temp” de temperatura.

A linha de produtos tendeu a ampliar-se com a multiplicação e constante renovação dos modelos de refrigeradores, fogões, lavadora, *freezers* e aparelhos de ar-condicionado. Nessa área, o suporte tecnológico seria garantido por meio da associação e da estreita colaboração entre a Multibrás e a Whirpool. A holding, que a partir de janeiro de 1961, por decisão da assembléia geral de acionistas, passava a ter nova denominação, Brasmotor S.A., poderia então se dedicar integralmente à alta gerência dos negócios.

No ano de 1973, com a marca Brastemp, a Brasmotor detinha 17% do mercado de refrigeradores, 30% do de fogões de luxo e 73% das lavadoras de roupa.

A grande expansão do Grupo Brasmotor ocorreu a partir de 1976 com a incorporação da Consul, e da sua afiliada, a Empresa Brasileira de Compressores Embraco, ambas instaladas no Distrito Industrial de Joinville.

No período de 1976, dispondo da mais completa linha de eletrodomésticos do país, a Brastemp detinha 16% do mercado de refrigeradores, 11 % do de fogões, 85% do de lavadoras de roupa e 15% do de condicionador de ar. Com as novas incorporações, o Grupo Brasmotor melhorou sua posição geral no setor e, em 1979, ampliou para 60% na participação no segmento de refrigeradores.

Na década de 50, foi fundada a Indústria de Refrigeração Consul com uma produção inicial de 22 refrigeradores a querosene, no ano seguinte a produção foi de 230 produtos.

No ano de 1956, a Consul lançou no mercado seus primeiros refrigeradores elétricos. Em 1965 lançou um refrigerador de paredes mais finas, melhorando a eficiência do isolamento com lã de vidro. Inaugurou a fábrica II em 1971 e nesse mesmo ano, lançou seu primeiro modelo de condicionador de ar e criou a Embraco SA destinada a produzir compressores herméticos. A fábrica I da Embraco foi inaugurada em 1975 com capacidade de produção de 42.000 compressores por mês em um turno.

Em 1976, o Grupo Brasmotor, através da Brastemp e com participação da Whirpool, incorporou tanto a Cònsul quanto a Embraco.

Em 1984, adquiriu o controle acionário da Semer SA. Incorporada à Brastemp, a tradicional empresa paulista fabricante de fogões populares.

Na comemoração de seus 45 anos de atividade, a Brasmotor inaugurava em 1990 em Rio Claro, interior de São Paulo, uma moderna fábrica destinada a produzir lavadoras, secadoras e produtos diversos de lavanderia.

Na Zona Franca de Manaus, a Brastemp da Amazônia inaugurava em 1992 uma unidade industrial especialmente preparada para a produção de forno de microondas e posteriormente ar condicionado.

A partir de 1993, a Consul inaugurou sua Fábrica III para produzir até 6300 refrigeradores dia, funcionando a plena carga. A Embraco inaugurou a sua Fábrica II e partiu para sua internacionalização comprando fábricas na Itália e na China.

Já no ano de 2001 a unidade de São Bernardo do Campo fecha suas portas transferindo assim a linha de secadoras para a unidade de Joinville fabricar.

A unidade de Joinville possui 3.500 funcionários, sendo que a fábrica trabalha com três turnos, onde a produção mantém-se em alta para melhor atender ao seu mercado que é o da linha branca, ainda que sofra alterações com a questão da sazonalidade.

4.2 Concorrência

O cenário atual brasileiro se compõe de grande corporações mundiais disputando um mercado local, tendo nele instaladas fábricas dimensionadas para os respectivos mercados locais.

Hoje existem vários *players* internacionais que entraram no setor adquirindo empresas nacionais ou instalando unidades produtivas de porte tanto na Argentina como no Brasil.

O mercado doméstico de linha branca se divide em 4 grandes marcas principais: Consul, Brastemp, Electrolux, Bosh Continental, GE Dako, que dominam cerca de 85% do mercado, enquanto que os outros 15% são compostos por marcas menores como , Muller, LG, Springer , Gree, Venax entre outros.

Face ao poder que as marcas representam atualmente, o posicionamento correto de seu conceito na mente dos consumidores é fator imprescindível para sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e veloz em termos de tecnologia. Porém, esta tarefa não é fácil, pois requer um conhecimento prévio e constantemente atualizado do que o cliente considera importante e valioso nos produtos e serviços oferecidos. O mercado brasileiro de aparelhos não-portáteis, conhecidos como “linha branca” retrata bem a necessidade de posicionar a marca na mente dos consumidores potenciais a fim de gerar vendas.

A diferença principal entre estes fabricantes são as estratégias de marketing e o posicionamento que buscam em suas ações de comunicação. A Multibrás S.A., fabricante das marcas Consul e Brastemp investe milhões de reais em propaganda, promoções e ações que fazem com que estas marcas estejam sempre presentes na mente do consumidor com um posicionamento muito claro. A Electrolux por sua vez, não investe tão fortemente em mídia, mas pratica preços mais agressivos como diferencial. No caso destes quatro principais concorrentes

existe a vantagem de poderem divulgar a marca abrangendo a linha completa de produtos, já que as quatro empresas oferecerem todos os produtos componentes da linha branca de eletrodomésticos não-portáteis, como refrigeradores, freezers, micro-ondas etc.

Deste modo, torna-se mais fácil a associação na mente do consumidor dos atributos anunciados aos vários produtos que a empresa oferece. A marca é lembrada sempre que o cliente procurar qualquer produto da linha branca.

4.3 Portfolio de Produtos

O parque industrial diversificado e as alianças estratégicas, garantem à Multibrás S.A. Eletrodomésticos oferecer um dos mais amplo e sofisticado portfolio de produtos acabados do mercado brasileiro.

Este portfolio confere à Multibrás S.A. Eletrodomésticos o reconhecimento do mercado como a empresa brasileira líder em *design*, inovação e soluções personalizadas dentro da linha branca.

No total, as duas marcas conferem a Multibrás SA Eletrodomésticos, a participação de 36.5% do mercado brasileiro, e assegura a liderança do mercado no segmento de linha branca, empregando, ao todo, 8.500 colaboradores.(Multibrás - 2003)

Hoje a Multibrás S A Eletrodomésticos possui quatro plantas, sendo:

- a) Unidade Joinville: Refrigeração / Secadora;
- b) Unidade São Paulo: Cocção;
- c) Unidade Rio Claro: Lavanderia;
- d) Unidade Manaus: Microondas e condicionador de ar.

Este amplo portfolio está sustentado numa estratégia de parcerias e alianças com outros fabricantes nacionais e internacionais a Multibrás S.A. Eletrodomésticos o minimizar investimentos fabris, ampliar seus diferenciais de produtos e alavancar sua estrutura de distribuição.

O portfolio é composto por aproximadamente 7.600 itens produzidos e 3.000 itens comprados, que estão distribuídos entre as seguintes tipologias:

- a) Eletro, Eletro-eletrônicos;
- b) Injetados/ Extrudados;
- c) Estruturas Mecânicas;
- d) Circuito de refrigeração.

Quando as marcas são analisadas separadamente temos a seguinte composição:

A Brastemp possui a mais completa e diversificada linha de eletrodomésticos e eletroportáteis para cozinha e lavanderia, além de ser pioneira em inovações: foi a primeira a lançar o refrigerador com isolamento em poliuretano, o refrigerador com sistema frost free, o fogão autolimpante, o freezer vertical e a lava-louças. Em 1990, a campanha da Agência Talent marcou época. Divulgados em revistas e na televisão pela dupla Arthur Kohl e Wandí Doratiotto, os slogans "Brastemp não tem comparação" e "Não é assim nenhuma Brastemp" viraram expressões de uso nacional, transformando a marca em sinônimo de qualidade.

Os produtos fabricados e comercializados pela marca são: lavadora, refrigerador, freezer, fogão, forno de microondas e condicionador de ar. A marca ainda possui uma linha chamada Linha Professional Quality composta por: batedeiras, liquidificadores, cafeteiras e processador, Linha Mosaic, formada por dominós, cooktops, coifas e fornos.

Na marca Consul, confiança, tradição, praticidade, segurança e preços acessíveis são características típicas da marca que está presente em mais de 50 % dos lares brasileiros.

A Consul lançou no mercado os primeiros refrigeradores elétricos, substituindo o antigo sistema à absorção pelo novo por compressão.

A trajetória da marca não parou por aí. Ela foi se diversificando ao longo do tempo com a entrada de novos produtos em sua linha, como condicionador de ar, combinado bípex, secadora de roupas, freezer vertical e horizontal, lavadora semi-automática, fogões autolimpante, entre outros.

4.4 Mercado

A economia brasileira viveu, na última década, um duplo desafio: num plano mais abrangente, a exemplo de todos os outros países, viveu a transição rumo a uma economia globalizada; num plano mais localizado, a transição da instabilidade para a estabilidade. “Ainda que seja questionável fazer qualquer afirmação em termos conclusivos, não se pode negar que a estabilidade foi uma conquista memorável” (Fonte: Eletros). Considerando-se que o cenário dos anos 80 e início dos 90 combinava, estagnação, elevada inflação crônica e crise das dívidas – interna e externa – dificilmente poderia-se imaginar uma transição tão rápida para a estabilidade. Tal fato torna-se ainda mais relevante ao levar-se em consideração que a segunda metade da década de 80 foi marcada por uma sucessão de planos de estabilização mal sucedidos, o que deixou como herança uma sociedade desiludida.

O mercado de produtos eletroeletrônicos de consumo, como não poderia deixar de ser, teve de se adaptar às novas exigências impostas pela crescente competitividade da economia globalizada.

No que diz respeito ao mercado interno, a grande mudança ocorrida refere-se à tomada de consciência do consumidor de uma série de direitos praticamente desconhecidos durante o período de vigência de uma economia fechada.

Nesse sentido, vai se tornando cada vez mais difícil repassar ao consumidor a conta da ineficiência, antes mascarada pelos efeitos da inflação e compensadas, pelo menos em parte, com os lucros não operacionais obtidos através da ciranda financeira.

Pelo lado do produtor, o aumento de produtividade tornou-se uma necessidade fundamental às empresas nacionais, razão pela qual muitas implementaram programas de qualidade que as habilitassem a produzir artigos com padrões semelhantes aos estrangeiros, com os quais seriam obrigados a concorrer numa economia com grau de abertura muito maior do que aquela com a qual haviam se acostumado.

As novidades em eletrodomésticos e eletroportáteis não param de chegar ao mercado. É um setor que cresce ano a ano, seguindo o desenvolvimento da gastronomia do país e crescente consumo de aparelhos que tragam tecnologia e conforto aos ambientes domésticos.

Em um mercado bastante competitivo, a segmentação de linhas e produtos é cada vez mais ampla. Para garantir um bom desempenho, os fabricantes investem em pesquisa e tecnologia para criar novas funções e agregar valores aos produtos já existentes.

Nesse contexto, os eletrodomésticos se adaptam cada vez mais às necessidades do consumidor de hoje. Compactos e multifuncionais, os aparelhos reúnem alta tecnologia, com

design inovador, dando aos eletrodomésticos o status de objetos de decoração e preservando a alta qualidade em desempenho. A economia também é um diferencial neste segmento. Atentos a um público que valoriza performance sem desperdício, os fabricantes lançam equipamentos que consomem menos energia elétrica e água, a cada nova geração.

Eletrodomésticos e eletroportáteis também seguem as tendências de cores e formas ditadas pela moda. Atualmente, as peças em cores platinadas dão aos equipamentos o *status* de objetos de decoração, proporcionando um toque moderno e futurista ao ambiente.

Uma importante fatia deste setor é o segmento profissional. As linhas exclusivas para esse nicho de mercado se caracterizam por serem duráveis, resistentes e potentes, e ganham cada vez mais espaço na indústria brasileira, que já exporta aparelhos para o mercado norte-americano.

O rápido avanço tecnológico e a acirrada concorrência devem proporcionar equipamentos cada vez mais sofisticados, com novas funções e que tenham formas adequadas às tendências da moda.

4.5 Conhecendo o Televendas

O televendas foi operacionalizado devido a necessidade da Multibrás conseguir aumentar a cobertura de atendimento no país. Até 1992, a empresa utilizava a estrutura comercial formada apenas por representantes o que dificultava o deslocamento até os clientes, alto custo com despesas de viagens e aumento da insatisfação devido a demora no atendimento, além de outros fatores.

Assim, a empresa criou uma estrutura de atendimento telefônico. Realizou-se um estudo sobre estruturas de *call center* no país para facilitar o desenvolvimento do setor de televendas,

visando cobrir todo país centralizando todas as negociações comerciais com pequenos clientes. O setor foi inaugurado em 1993, com sede na unidade fabril de Joinville possuindo atuação nacional, estruturado da seguinte forma:

- a) 3100 clientes ativos;
- b) 1978 cidades atendidas;
- c) 20 Supervisores e 4 estagiários; e
- d) aproximadamente 25.000 ligações/mês;

Através do levantamento realizado no Banco de Dados dos clientes do televendas, foi possível realizar a seguinte análise:

- a) 55% são lojas de utilidades domésticas,
- b) 38% são lojas de Móveis.
- c) maioria das revendas são estruturas familiares;
- d) 2,26 lojas/cliente;
- e) 250m² médios de loja;
- f) vendedores em média por loja;
- f) 47% tem algum nível de informatização; e
- g) Clientes localizados fora dos grandes centros;

A carteira de clientes do Televendas é formada por pequenos varejistas, estruturas familiares, pouco nível de informatização e poucos vendedores.

4.5.1 Desafios do Televendas

- a) Gerir e treinar novas equipes a cada 6 meses;
- b) Definir uma política comercial adequada aos seus clientes;
- c) Fomentar o crescimento e desenvolvimento dos seus clientes dentro da estrutura comercial da companhia;
- d) Crescer em participação; e
- f) Alavancar margem operacional;

A área é o início da carreira comercial para muitos na Multibrás S.A Eletrodomésticos, o televendas tem como desafio desenvolver novos talentos. Tem como objetivo também fomentar o desenvolvimento dos clientes, proporcionando uma política de preços e *mix* de produtos adequados para o canal. Em consequência tem com meta aumentar sua participação dentro da companhia, que se acarretará pelo crescimento da carteira ativa de clientes, como da prospecção de novos clientes.

Observou-se também o histórico dos últimos 4 anos para entender os números do Televendas dentro da estrutura comercial da Multibrás. Os números seguem na tabela 2:

Tabela 1 - Análise dos números do Televendas (Jan/99 a Dez/02)

| TELEVENDAS | 1999 | 2001 | 2000 | 2002 | Objetivo 2003 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| Volume | 300.993 | 328.816 | 390.016 | 371.431 | 365.000 |
| Faturamento (Mi) | 99.100 | 112.100 | 134.313 | 137.423 | 150.000 |
| Participação (%) | 7,1 | 7,7 | 9,2 | 10 | 10 |

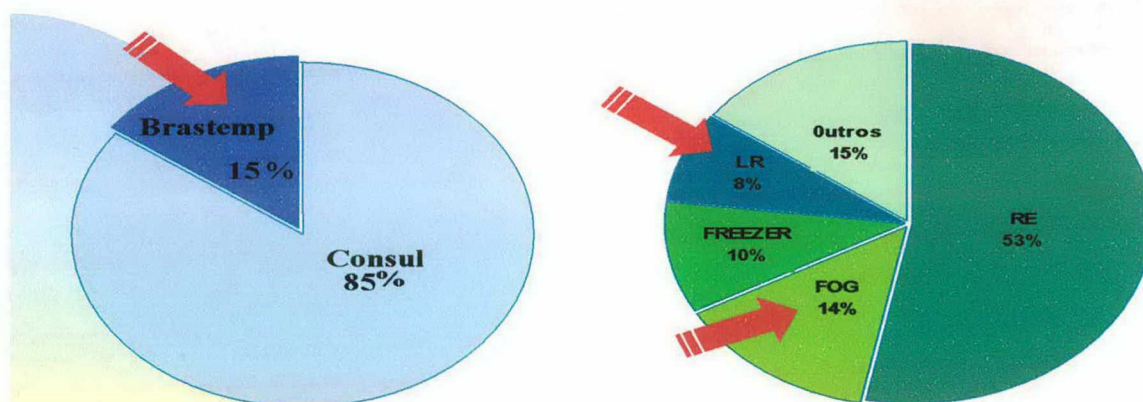
Fonte: Banco de dados Multibrás

Atualmente, o Televendas representa 10,7% no faturamento total da empresa no Brasil, gerando aproximadamente cento e cinquenta milhões de reais por ano. Através da tabela 1, nota-se a evolução nos números com o passar dos anos mostrando o significativo aumento de volume e ganho de participação dentro da companhia.

Analisou-se também, para melhor identificar os clientes, o *mix* de compra das duas marcas (Consul e Brastemp) nesses revendedores:

Figura 3 – Análise Mix de Compras/Marca

MIX DE COMPRA REVENDEDORES TELEVENDAS

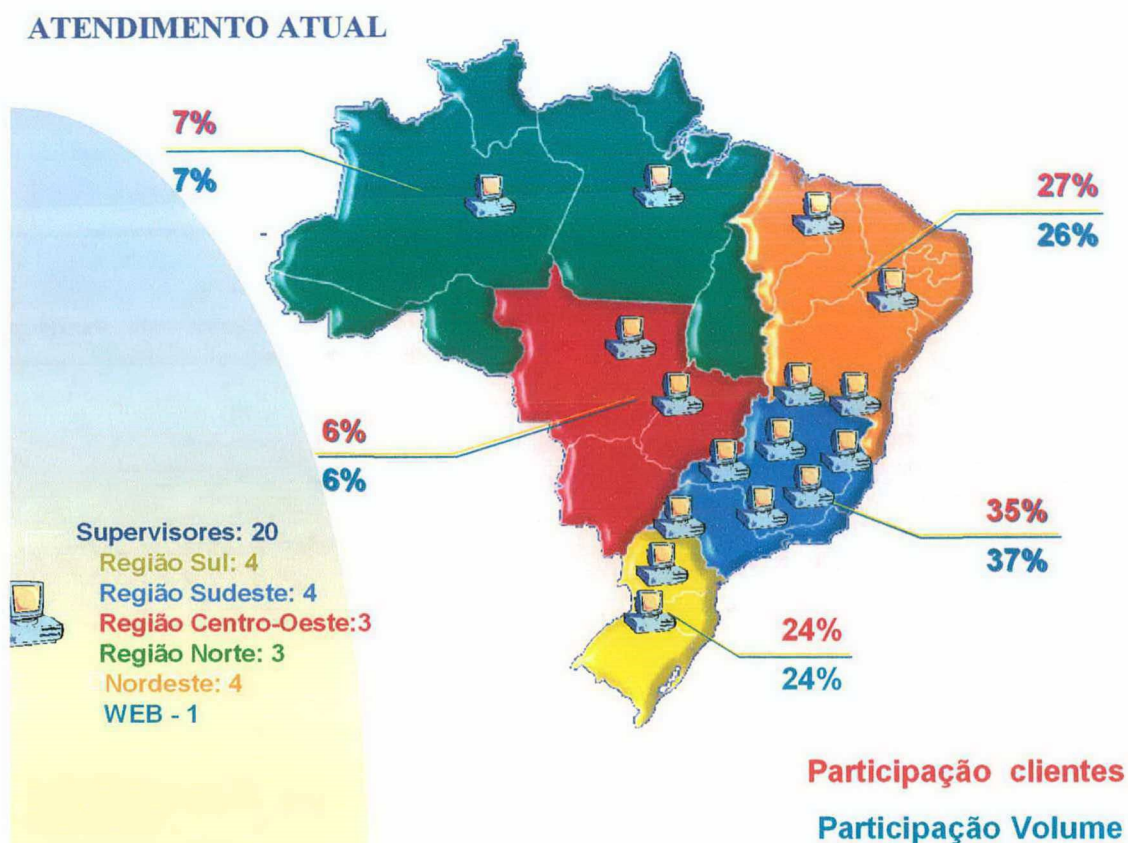


Fonte: Banco de dados Multibrás

Os dados de *mix* de compra são relevantes para desenvolvimento do projeto de melhoria no atendimento visto que a marca Consul é posicionada no mercado como marca popular e Brastemp, *Top of Mind* de marcas a 10 anos, coloca-se focada para segmento de clientes com maior poder aquisitivo.

Buscou-se entender a área de atuação do Televendas e sua cobertura.

Figura 4 - Análise Atendimento Atual

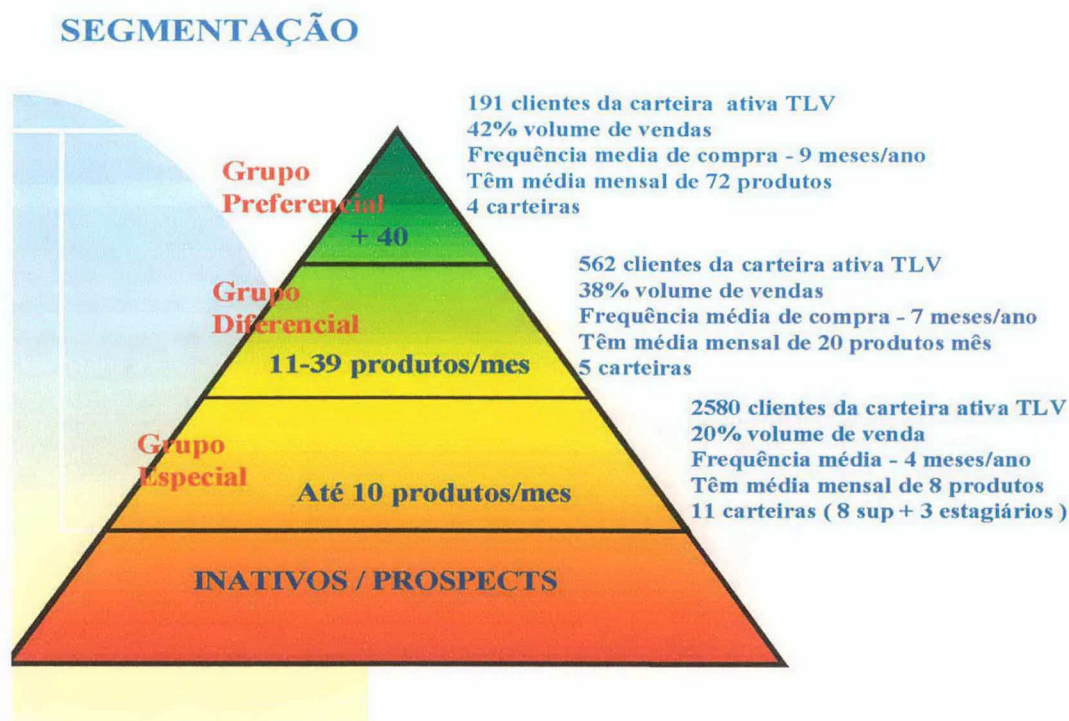


Fonte: Banco de dados Multibrás

O Televendas conta com 20 supervisores distribuídos regionalmente em todo país conforme mostra a figura acima. Observa-se uma concentração de clientes e conseqüentemente de volume de compras nas Regiões Sul, Sudeste e Nordeste, onde têm-se 86% do total de clientes e 87% do volume de vendas total do setor.

A figura 5, demonstra a segmentação da base dos clientes do televendas que hoje é composta por 3100 clientes ativos, divididos em 3 segmentos de atendimento agrupados por importância de cada cliente e região de atendimento.

Figura 5 - Pirâmide Demonstrativa



Fonte: Banco de Dados Multibrás

A pirâmide mostra a base de clientes do televendas já segmentados e distribuídos por perfil de região, potencial de compra e perfil de vendedores.

Os grupos foram definidos como:

- a) Grupo Especial (menores clientes)
- b) Grupos Diferenciais (clientes médios, com potencial regional).
- c) Grupo Preferencial (maiores clientes, potencial de atendimento personalizado).

Esses grupos estão definidos regionalmente, ou seja, existem os 3 grupos nas regiões redistribuídas no território nacional, distribuídos da seguinte forma:

GRUPO ESPECIAL (Carteira C)

Compra de até 10 produtos/mês;

Revendedores em sua maioria muito pequenos, inconstantes e focados em refrigeração

Cônsul, fogões DAKO\ESMALTEC e pequenas lavadoras (tanquinhos);

Geralmente com apenas uma loja;

O proprietário responde por todas atividades do estabelecimento;

Venda acontece de maneira receptiva;

Média de produtos do grupo: 8 produtos/mês

Preço praticado : 111% do preço normal praticado pela empresa

GRUPO DIFERENCIAL (Carteira B)

Compra de 11 a 39 produtos/mês;

Grupo se caracteriza pela infidelidade e inconstância;

Muito visado pelos atacadistas;

Possui *mix* diversificado;

Média de produtos do grupo: 20 produtos/mês

Preço praticado: 109% do preço normal praticado pela empresa

GRUPO PREFERENCIAL (Carteira A)

Clientes mais fiéis;

Departamentalizados;

Escolhem poucos fornecedores e estabelecem parcerias;

Exigem atendimento diferenciado

Possuem bons controles;

Media de produtos do grupo; 70 produtos\mês;

Preço praticado: 107% do preço normal praticado pela empresa

Abaixo, esta definido como esses grupos estão divididos regionalmente e as quantidades de clientes em cada um :

Região Sul —▶ (Rio Grande do Sul / Paraná / Santa Catarina)

- a) Grupo Preferencial 48 clientes atendidos
- b) Grupo Diferencial 139 clientes atendidos
- c) Grupo Especial 804 clientes atendidos

Região Sudeste —▶ (São Paulo / Rio de Janeiro / Espírito Santo)

- a) Grupo Preferencial 62 clientes atendidos
- b) Grupo Diferencial 162 clientes atendidos
- c) Grupo Especial 590 clientes atendidos

Região Centro Oeste / Norte —→ (MS/ MT/ MG/ AM/ AC/ AP/ RO/ RR/ MA/ TO)

- a) Grupo Preferencial 41 clientes atendidos
- b) Grupo Diferencial 132 clientes atendidos
- c) Grupo Especial 717 clientes atendidos

Região Nordeste —→ (BA / PE / SE / AL / CE / MA / RN)

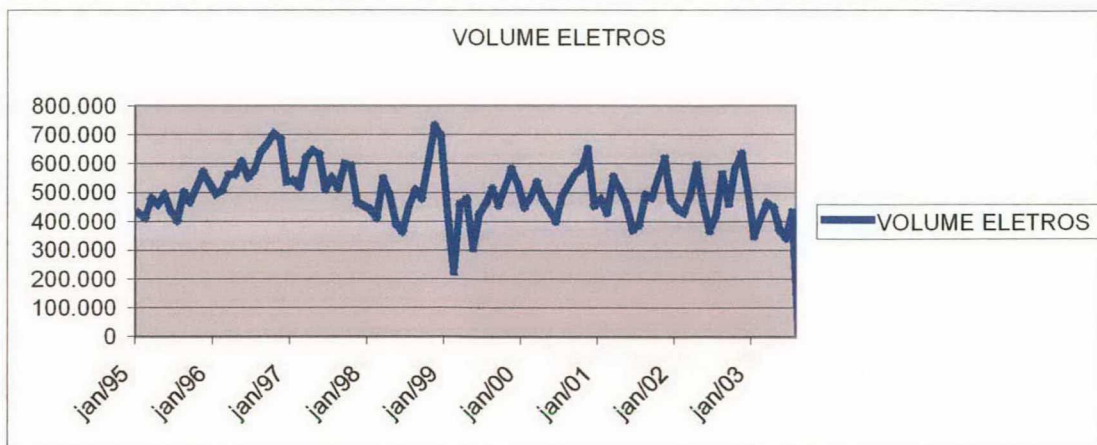
- a) Grupo Preferencial 40 clientes atendidos
- b) Grupo Diferencial 129 clientes atendidos
- c) Grupo Especial 469 clientes atendidos

4.6 Informações do Mercado de Linha Branca (Eletros)

Na segunda fase da pesquisa, buscou-se conhecer o mercado de linha branca e sua evolução nos últimos anos. Dentro dele mensurar a participação da Multibrás, a fim de melhor entender os reflexos nos canais de vendas , em especial televendas.

Os dados demonstrados no gráfico 1 mostram a realidade do mercado de eletrodomésticos total em volume.

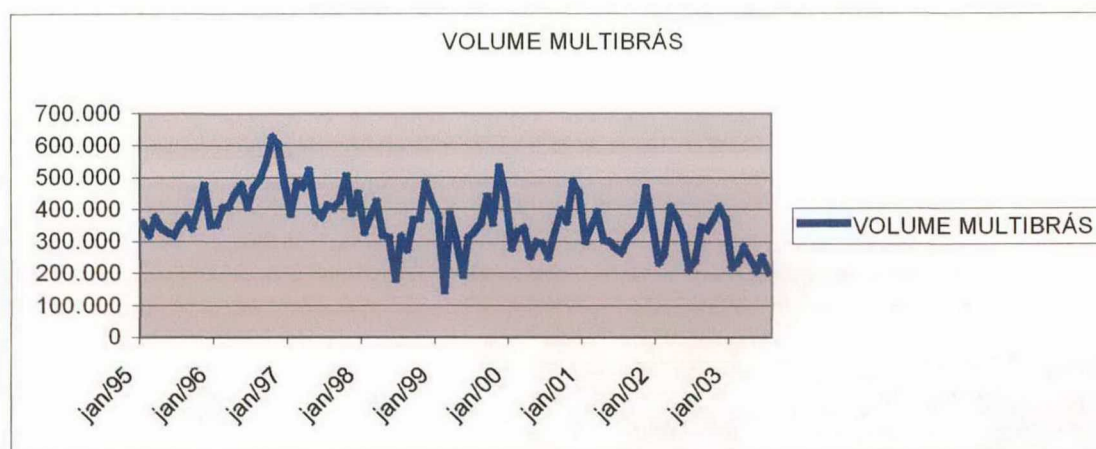
Gráfico 1 - Volume de produtos comercializados (Jan/95 a Jan/03)



Fonte: Eletros

O Gráfico 6 mostra tendência de queda do consumo de eletrodomésticos a partir de janeiro de 2001 devido as mudanças econômicas e de governo, onde obtivemos queda no poder de compra dos brasileiros que estão postergando a reposição desses produtos. A falta de dinheiro no bolso das pessoas faz com que elas comprem produtos similares aos de alta qualidade, fazendo com que o fator determinante de compra seja preço.

Gráfico 2– Volume de produtos comercializados Multibrás



Fonte: Eletros

Acompanhando o mercado, a Multibrás também teve queda significativa no volume.

Em função de variáveis como; incerteza em torno das eleições presidenciais de 2003, maior volatilidade na economia (taxa de câmbio, inflação, risco-país, taxa de juros, desemprego...), a surpresa de um governo com uma política conservadora, que tinha com objetivo recuperar a credibilidade e controlar inflação, o Brasil apresentou em 2003 um crescimento de mercado lento com PIB em torno de 1%, havendo uma pequena recuperação no último trimestre.

4.7 Pesquisa com Clientes

No mês de maio foi elaborado um questionário, com intuito de identificar junto aos clientes quais eram os maiores problemas de atendimento no Televendas.

A pesquisa foi realizada por dois estagiários da área durante o mês de maio, foram contatados 600 clientes do Televidas em todo país via telefone e os resultados desse trabalho seguem abaixo:

Tabela 2 - Resultados obtidos da pesquisa com clientes (maio/2003)

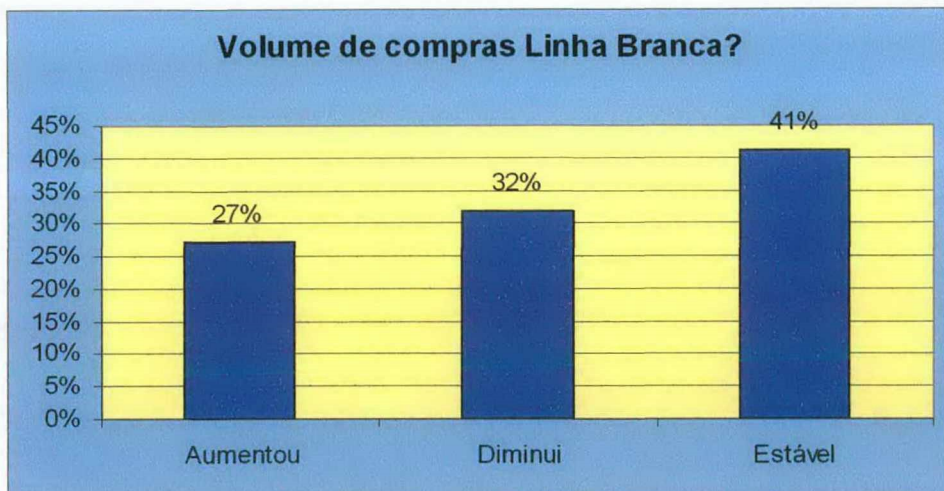
| | <i>Estagiário 1</i> | | <i>Estagiário 2</i> | | <i>TOTAL</i> | |
|-----------------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|
| | Qte | % | Qte | % | Qte | % |
| Não Atende | 35 | 11,67 | 27 | 9,00 | 62 | 10,33 |
| Ocupado | 9 | 3,00 | 11 | 3,67 | 20 | 3,33 |
| Telefone com problemas | 5 | 1,67 | 7 | 2,33 | 12 | 2,00 |
| Fax / Secretária Eletrônica | 7 | 2,33 | 5 | 1,67 | 12 | 2,00 |
| NÃO CONTATADOS | 56 | 18,67 | 50 | 16,67 | 106 | 17,67 |
| Respondeu a pesquisa | 187 | 62,33 | 152 | 50,67 | 339 | 56,50 |
| Recusou-se a responder | 57 | 19,00 | 98 | 32,67 | 155 | 25,83 |
| CONTATADOS | 244 | 81,33 | 250 | 83,33 | 494 | 82,33 |
| TOTAL DE CLIENTES | 300 | 118,67 | 300 | 116,67 | 600 | 100,00 |

Fonte: Primária (2003)

Os dados acima são resultados obtidos a partir da coleta de informações com cada estagiário formando o resultado global consolidado. O estagiário 1 pesquisou clientes da Região Sul (Rio Grande do Sul até Rio de Janeiro) e o estagiário 2, Região Norte (acima do Rio de Janeiro). Conforme acima, 82% dos clientes foram contatados e apenas 18% não. Desse total de 494 clientes contatados, 339, ou seja, 56,50% responderam a pesquisa.

Em seguida seguem as informações coletadas durante a pesquisa, que foram determinantes para a execução deste estudo.

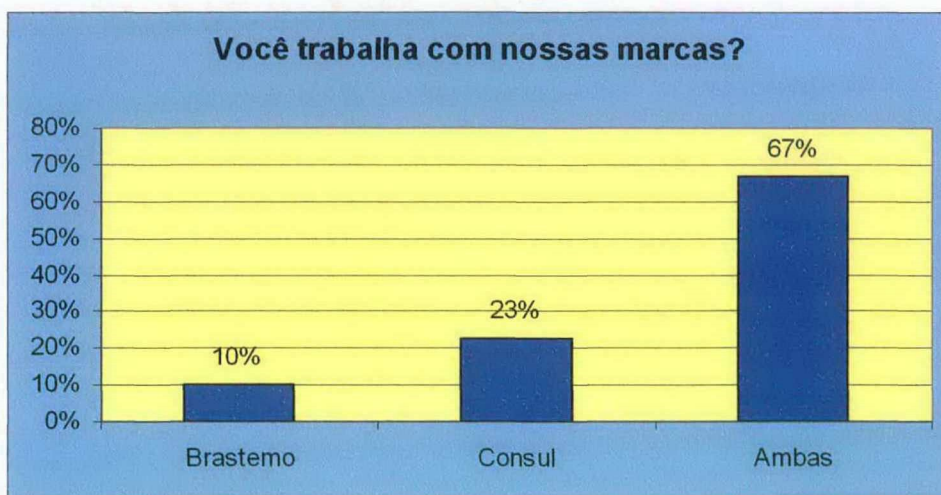
Gráfico 3 – Comparativo 2002 (Volume de compras)



Fonte: Primária (2003)

O gráfico acima demonstra que 32% dos clientes diminuiram seu volume de compras devido a demanda estar retraída e consumo baixo, esse fator é de extrema importância quando se trata de melhorar atendimento, pois nos momentos de crise é que tem-se oportunidade para fortalecer parcerias e fidelizar clientes.

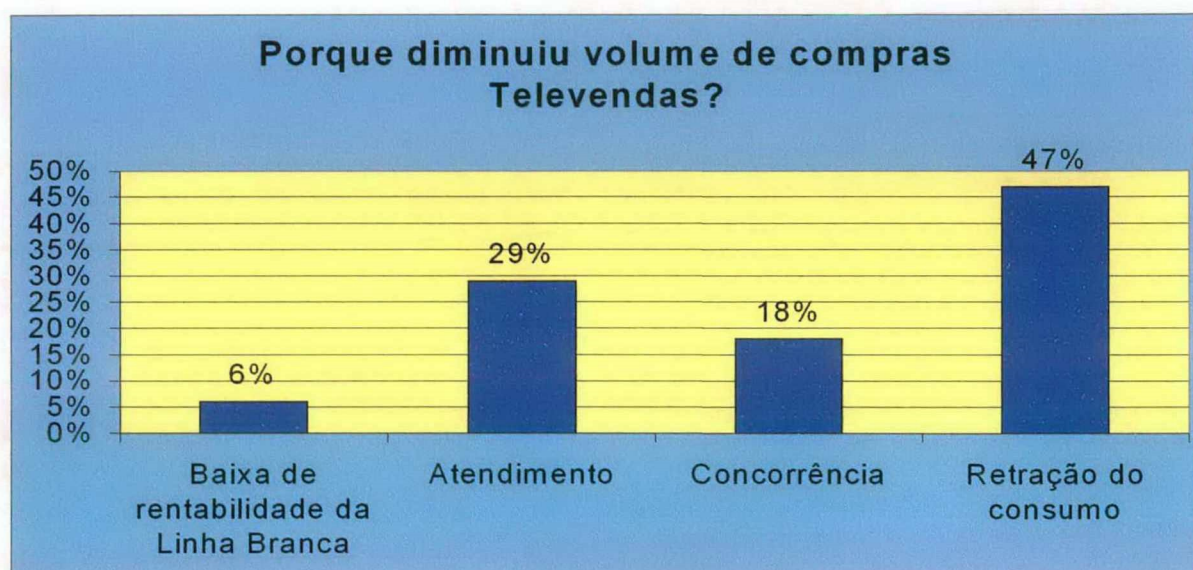
Gráfico 4 – Marcas da Multibrás



Fonte: Primária (2003)

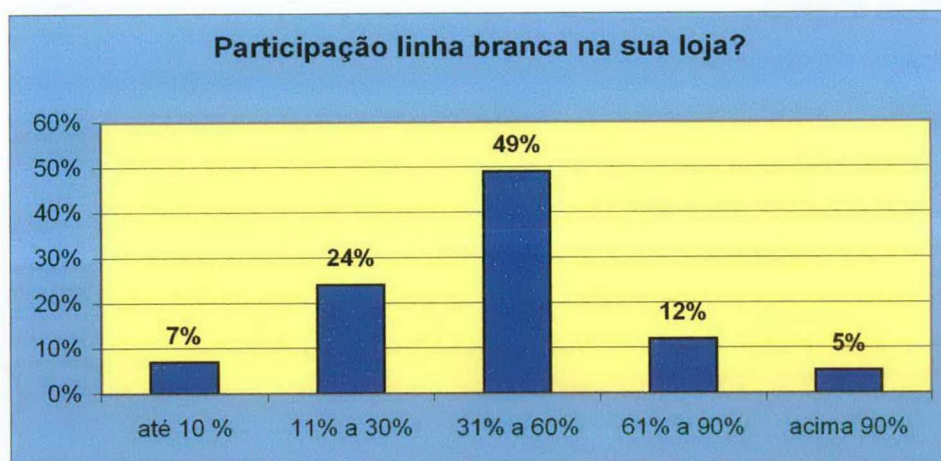
Segundo o gráfico 4, 67% dos revendedores trabalham com as duas marcas seguido de 23% que trabalham apenas com a marca Consul por se tratar de linha popular. A diversidade de clientes dentro da carteira do Televendas força o supervisor a ser muito versátil nas negociações para conseguir atender as necessidades de cada cliente.

Gráfico 5 – Comparativo 2002 (Volume de Compras)



Fonte: Primária (2003)

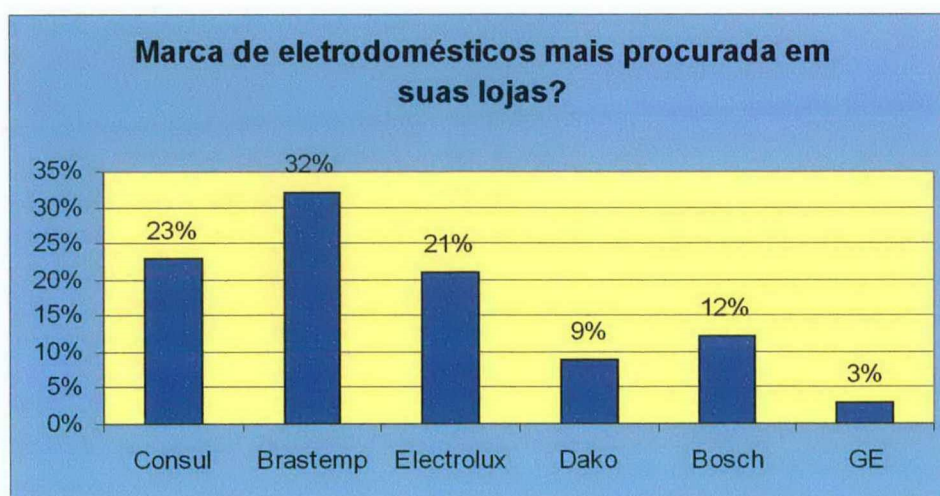
Os dados acima sinalizam os problemas de atendimento no televendas, mesmo apresentando um índice elevado na retração do consumo, 29% dos revendedores estão insatisfeitos com o atendimento e 18% migraram para concorrência. Neste instante coloca-se um grande desafio para equipe de supervisores que precisa reconquistar clientes através da força das marcas e melhora no atendimento.

Gráfico 6 – *Floor Share* (Linha Branca)

Fonte: Primária (2003)

De acordo com o gráfico 6, 50% dos clientes do televendas tem em sua receita total, 31% a 60% em linha branca, demonstrando a importância desse segmento em seu faturamento e consequentemente a importância da fidelização destes revendedores .

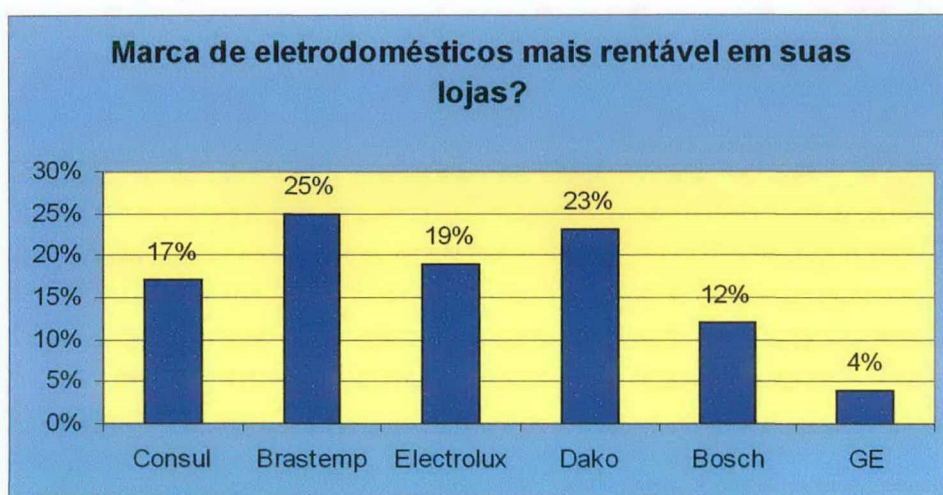
Gráfico 7 – Força da Marca



Fonte: Primária (2003)

No gráfico 7, fica evidente a vontade por parte do consumidor em adquirir produtos da Multibrás, contudo, isso não necessariamente se reverte em compras devido a questão preço nos pontos de vendas, que não seria impecilho caso os clientes tivessem incentivos para girar melhor as mercadorias da Multibrás, todavia eles dizem isso não acontece.

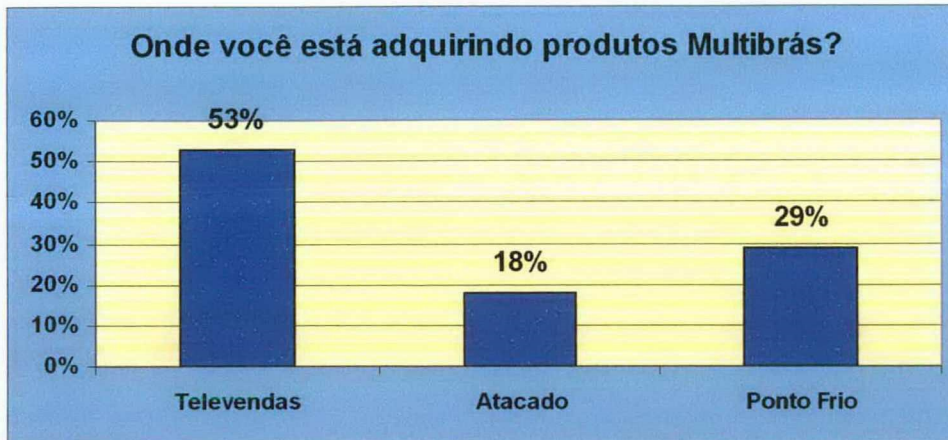
Gráfico 8 – Rentabilidade (lucratividade)



Fonte: Primária (2003)

O gráfico 8, mostra crescimento da DAKO, líder no segmento de fogões que após adquirir a CCE, entrou forte com refrigeradores populares utilizando a distribuição dos fogões reduzindo custo e proporcionando preços baixos e maior rentabilidade aos revendedores. Os revendedores estão preocupados primeiramente nos lucros da loja, sendo assim, eles buscam nas compras, os fornecedores que apresentem maiores condições de margem de lucro sobre os produtos vendidos.

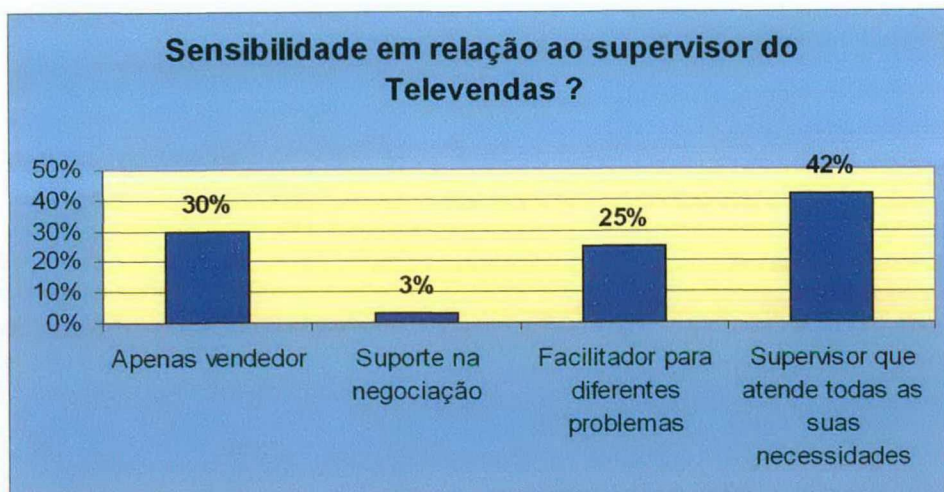
Gráfico 9 – Produtos Multibrás



Fonte: Primária (2003)

Os revendedores têm opções diferentes de adquirir produtos da Multibrás no mercado. A fábrica não é a única fornecedora. O gráfico 9 sinaliza que devido ao televidas não estar conseguindo atender adequadamente seus clientes, os mesmos estão buscando outras formas de adquirir nossos produtos, mesmo comprando a preços mais caros. A rede Ponto Frio atua tanto no varejo quanto no atacado e representa 29% somado a 18% de outro atacadistas regionais, 49% dos produtos Multibrás comercializados entre nossos clientes no mês não são comprados via fábrica, o que mostra oportunidades de negócio para o televidas.

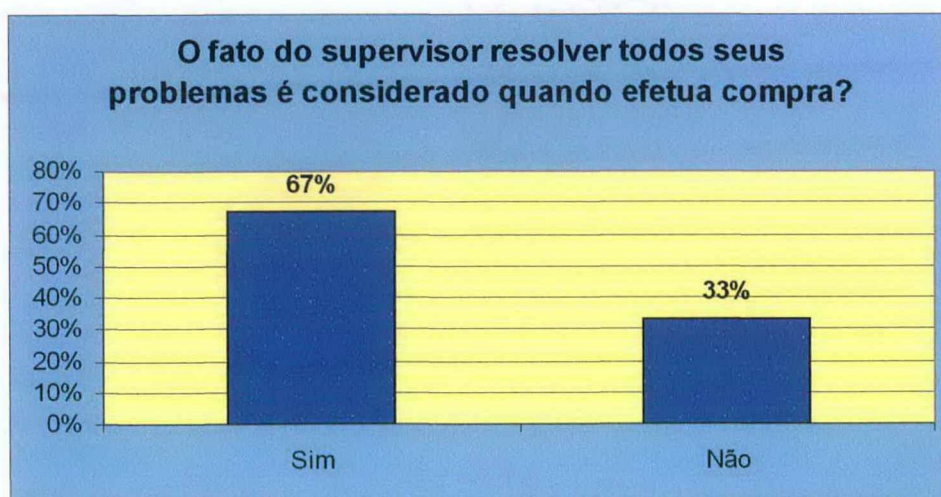
Gráfico 10 – Supervisor de vendas Televendas



Fonte: Primária (2003)

Segundo o gráfico 10, o supervisor é visto por 67% dos revendedores como um facilitador, parceiro que resolve todos os problemas entre fábrica e revenda. É fundamental que ele tenha tempo e preparo para negociações e excelência nas operações.

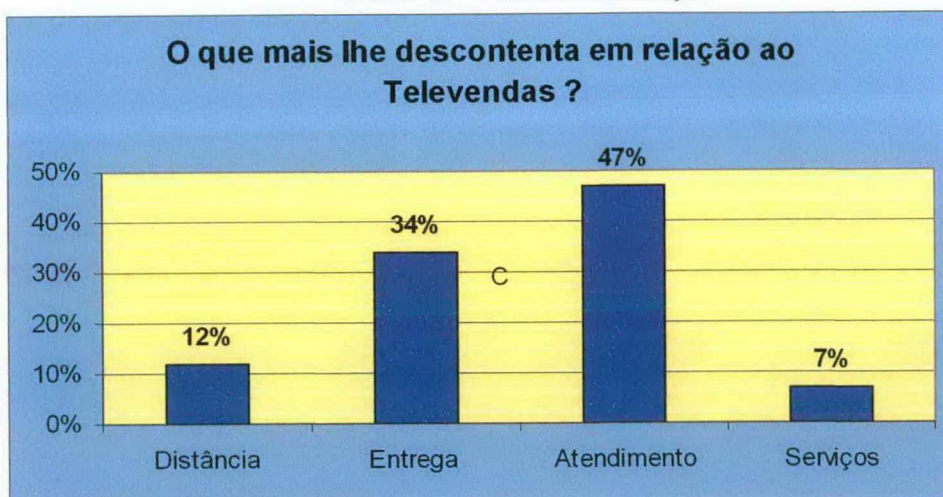
Gráfico 11 - Atendimento



Fonte: Primária (2003)

Com os dados do gráfico 11 observa-se a importância em atender bem os clientes, que significa não somente a venda como o também garantir o pós-venda.

Gráfico 12 – Pontos de Insatisfação



Fonte: pesquisa realizada maio 2003

Segundo os dados acima, o que mais descontenta os revendedores do televendas atualmente é o atendimento falho, seguido da dificuldade de falar com supervisor e resolução rápida de seus problemas.

Após analisadas todas as informações coletadas entre os 600 revendedores pesquisados, conclui-se que nossas marcas continuam fortes e o consumidor busca nossos produtos, todavia, em vista de relação de consumo e falhas no atendimento e entrega, estamos abrindo oportunidades para concorrência em nossos clientes portanto foi necessário buscar uma conclusão favorável a identificar oportunidades de manter, fidelizar e ajudar os clientes do setor de Televendas na Multibrás. Analisando os dados, viu-se que o principal problema é falta de contato maior com supervisor de vendas para que o mesmo não apenas venda os produtos para ele, mas sim, o ajude a revendê-los ao consumidor final. Em contrapartida, foi identificado, que o cliente valoriza bastante, o fato do supervisor ser o contato dentro da Multibrás, apesar da empresa

oferecer estrutura de atendimento 0800 para consumidor e revendedor, atendimento a problemas financeiros, logística, etc., pois cria vínculo de parceria com cada um personalizando cada atendimento.

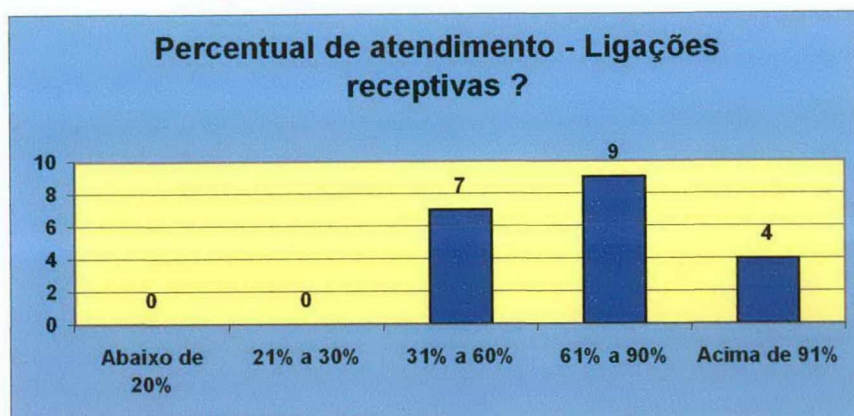
Entendeu-se então, que a oportunidade de melhoria no atendimento dos clientes no setor de Televendas é melhorar a rapidez na resolução dos serviços prestados.

Com a consolidação da terceira análise realizada sobre os revendedores, que foi a pesquisa com clientes, trabalhou-se internamente para entender como colocar em prática as atividades de relacionamento e agilidade na resolução dos 3100 clientes ativos do setor de Televendas. Foi necessário entender quais as rotinas dos supervisores, como cada um atendia seus clientes para formar um projeto de melhoria buscando obter os resultados propostos. Assim, foi realizada pesquisa com supervisores no mês de julho visando coletar informações que auxiliasse no desenvolvimento do projeto.

4.7.1 Pesquisa com Supervisores de Vendas

Foi realizada pesquisa, que segue anexo ao trabalho, com todos os supervisores do televendas, 20 no total, entre os dias 09/07/2003 e 12/07/2003 após ser apresentado a todos o resultado da pesquisa com os seus clientes. Foram mostradas as necessidades dos clientes aos supervisores no que diz respeito a melhor atendimento, relacionamento com clientes, agilidade na resolução dos problemas.

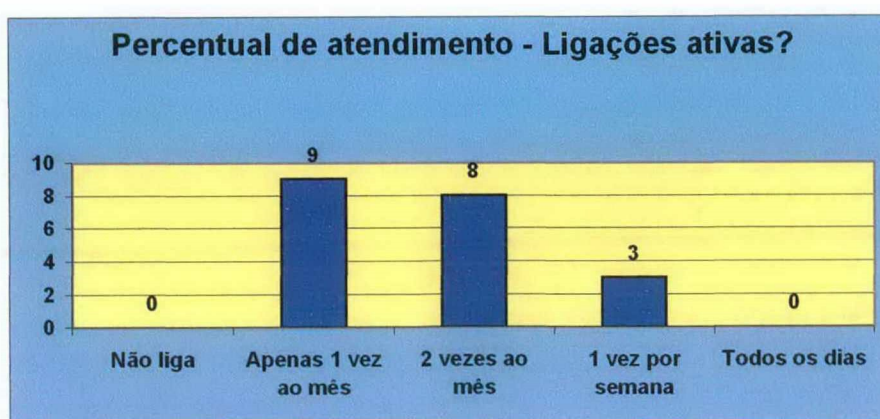
Gráfico 13 – Atendimento ligações receptivas



Fonte: Primária (2003)

Segundo o gráfico 13, nota-se problemas de atendimento de ligações recebidas, apenas 4 supervisores conseguem atender acima de 90% das ligações.

Gráfico 14 – ligações efetuadas pelo supervisor

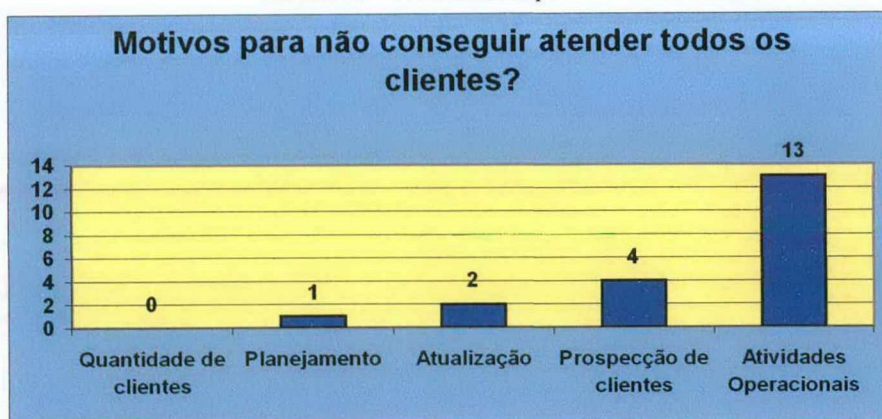


Fonte: Primária (2003)

O gráfico 14 mostra que 17 supervisores, ou seja, 85% da equipe faz contato com seu cliente no máximo 2 vezes ao mês. A evolução observada no gráfico é contrária as análises realizadas na fundamentação teórica, onde os autores deixam claro que o cliente para ser bem atendido precisa ser ouvido e não existe possibilidade de isso acontecer de o supervisor fala com

ele apenas 1 ou no máximo 2 vezes ao mês. Detecta-se aqui um grande problema de atendimento que pode ser explorado.

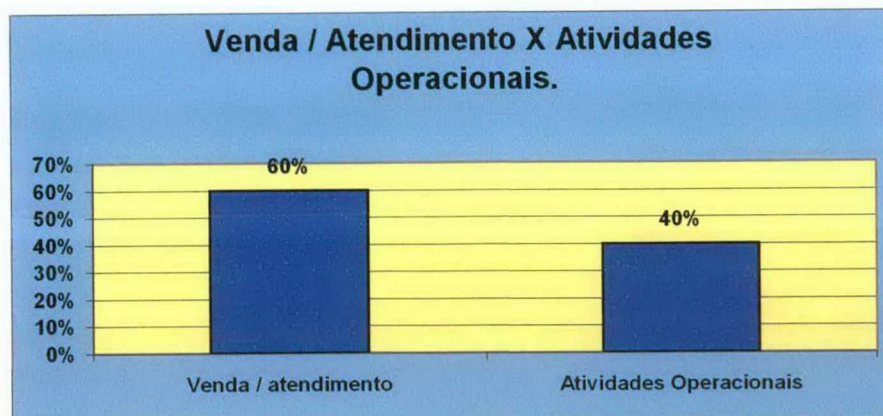
Gráfico 15 – Dificuldades para o bom atendimento



Fonte: Primária (2003)

Detectou-se que a maior dificuldade dos supervisores de vendas em suas rotinas que ocupa boa parte de seu tempo, são as atividades operacionais. Todavia, como foi visto na pesquisa com clientes, essas atividades são extremamente valorizadas pelo cliente, sendo muitas vezes fator diferencial de compra.

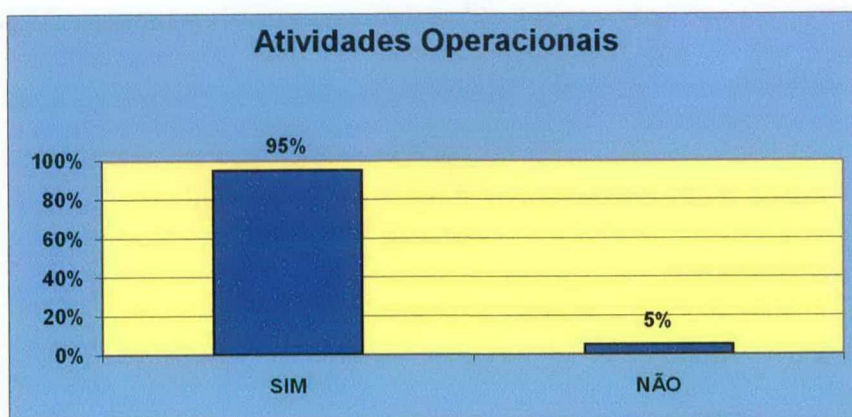
Gráfico 16 – Administração do Tempo (Venda X Ativ. Operacionais)



Fonte: Primária (2003)

Conforme o gráfico, o supervisor consegue prestar atendimento adequadamente em 60% do seu tempo, o restante fica desenvolvendo todas as atividades operacionais tais como: pendências de entrega, financeiras, troca de produtos, assistência técnica, etc. Sabe-se da importância dessas atividades, entretanto, no modelo atual estão ocupando muito tempo do supervisor de vendas que poderia estar muito mais focado nas negociações com o revendedor.

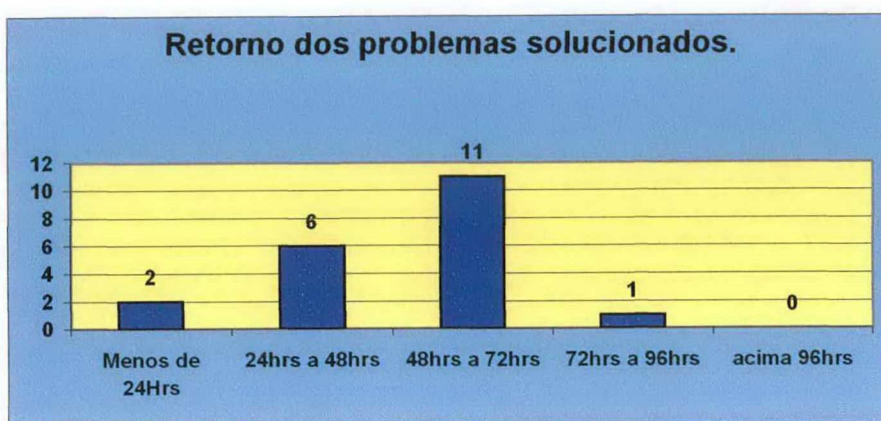
Gráfico 17 - Atividades operacionais



Fonte: Primária (2003)

Quando foi perguntado aos supervisores se caso fosse retirado as atividades operacionais de suas rotinas, eles conseguiriam atender a todas as solicitações e necessidades dos clientes, praticamente unânime, todos disseram que conseguiriam.

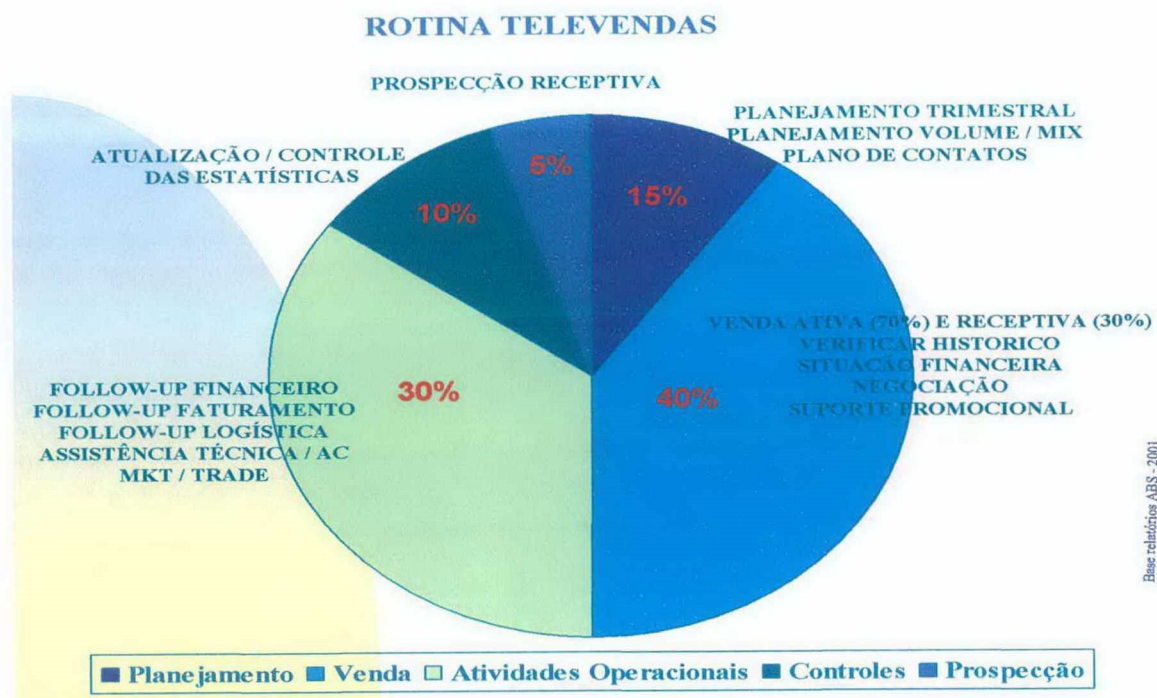
Gráfico 18 – Retorno ao cliente



Fonte: Primária (2003)

Segundo o gráfico acima, 55% dos supervisores retornam com solução dos problemas após 3 dias, entre 48:00hs e 72:00hrs. Concluiu-se que os clientes valorizam o atendimento personalizado contudo viu-se internamente que esse atendimento acarreta problemas de atendimento no geral devido ao acúmulo dessas atividades quando se trata de 200 clientes em média por supervisor.

Gráfico 19 - Análise consolidada



Fonte: Primária (2003)

A análise acima é resultado da pesquisa realizada com os supervisores e descreve exatidão qual a rotina diária de cada um deles.

Consolidada a última etapa da análise de dados, que foi a pesquisa com supervisores, confirmou-se a existência de oportunidades na melhoria no atendimento aos clientes oriunda do acúmulo de atividades operacionais na rotina de um supervisor de vendas.

5 IMPLEMENTAÇÃO DA CELULA

Com todos os dados devidamente levantados, analisados e interpretados, a seguir apresenta-se o desenvolvimento do estudo executado no setor de televendas da Multibrás S.A Eletrodomésticos, bem como as ações implantadas e seus resultados .

Nesse capítulo serão apresentadas as ações de melhoria, que foram utilizadas para suprir as deficiências do televendas da Multibrás S.A..

5.1 Implementação da Célula Multifuncional

Seguindo o as conclusões obtidas com as informações coletadas durante o estudo, as atividades operacionais (pós-venda) são extremamente valorizadas pelos clientes, todavia, devido a quantidade de clientes e suas necessidades, prejudica as rotinas do supervisor além de demorar no retorno com as resoluções. Devido a esses fatores, foi apresentado a empresa o projeto de criação de uma célula multifuncional, vista na fundamentação teórica como suporte e auxílio em centrais de atendimento que visam focar no seu *core business*, onde todos as atividades operacionais seriam canalizadas para essa área, tendo como objetivo final oferecer ao supervisor mais tempo para atendimento aos clientes e retorno mais eficiente e ágil dos problemas .

5.1.1. Dimensionamento da Célula

Para colocar em prática a célula multifuncional no setor de televendas foram necessários alguns investimentos e um correto dimensionamento das atividades a fim de evitar gargalos, já que todas as atividades operacionais dos 20 supervisores deveriam ser canalizadas para essa célula.

Inicialmente, no dia 18/08/2003, fez-se um teste, para dimensionar corretamente a demanda, com duas carteiras de clientes e 2 (dois) supervisores, a carteira de clientes do Nordeste e Norte.

5.1.2 Investimentos

Todo projeto idealizado demanda custos. Trabalhou-se para que esses custos fossem minimizados a fim de facilitar sua aprovação, considerando que uma empresa multinacional, de grande porte, já tem orçamento anual definido, sendo difícil implantar qualquer projeto durante o exercício.

5.1.3 Custos

- a) Aquisição de 0800 interno para comunicação entre supervisor e célula: R\$500,00
- b) Material de escritório geral (papel A4, canetas, blocos de papel, etc): R\$ 150,00
- c) Compra de 1 armário com divisórias para dividir atividades por supervisor: R\$250,00

d) Contratação de 1 estagiário: R\$800,00

e) Compra de um computador : R\$ 2.500,00

Custo total do projeto: R\$4.200,00.

5.2 Análises do Projeto Teste com Clientes Norte e Nordeste

Conseguiu-se detectar a demanda real de necessidade de atendimento após 12 dias de trabalho no projeto piloto.

Tabela 3 – Análise Projeto Piloto

| ANÁLISES DO PILOTO | | |
|----------------------------|-----------------|---------------|
| | Média | Total |
| Ligações recebidas/ dia | 14 | 168 |
| Volume de pendências | 21 | 252 |
| Tempo médio de atendimento | ½ dia a 1,5 dia | 12hrs a 30hrs |

Fonte: Primária (2003)

Segundo a tabela é possível identificar que a célula recebeu por em média 14 ligações dos supervisores. As 168 ligações geraram 252 pendências, ou seja, 1,5 pendências/supervisor, que foram resolvidas pela célula entre 12hrs e 20hrs, mostrando indicadores favoráveis já que da figura 23, mais de 50% da equipe levava em média de 48hrs a 72hrs para retornar com a resolução aos clientes. Os números acima foram dimensionados com 2 estagiários.

Após os testes realizados e mensurados, formatou-se a célula:

| | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| a) Tamanho da força de Vendas | 20 supervisores |
| b) Dias úteis no mês | 20 dias |
| c) Ligações efetuadas / dia | 7 ligações/ supervisor; |
| d) Total diário de ligações efetuadas | 140 ligações/ dia |
| e) Volume de pendências | 210 pendências/ dia |
| f) Volume mensal | 4200 pendências/ mês; |
| g) Meta retorno solução dos problemas | máximo 24 hrs |

O dimensionamento acima foi baseado nos números obtidos no projeto piloto, iniciando pelo tamanho da equipe, volume de pendências que os supervisores canalizam por dia para célula e meta de retorno com resolução.

Baseado nos números acima dimensionados, iniciou-se o projeto implantado dia 01/09/2003 no setor de Televendas com 4 estagiários que recebiam ligações diárias dos supervisores recebendo pendências de seus clientes e com meta de resolvê-las em menos de 24hrs. As atividades operacionais basicamente se resumiam em:

- a) *Follow-Up* Crédito; (limites de créditos para compra)
- b) *Follow-Up* Cobrança; (notas fiscais pendentes)
- c) *Follow-Up* Devolução; (devolução de produtos com problemas)
- d) *Follow-Up* logística; (entrega de produtos)
- e) Envio de correspondências;

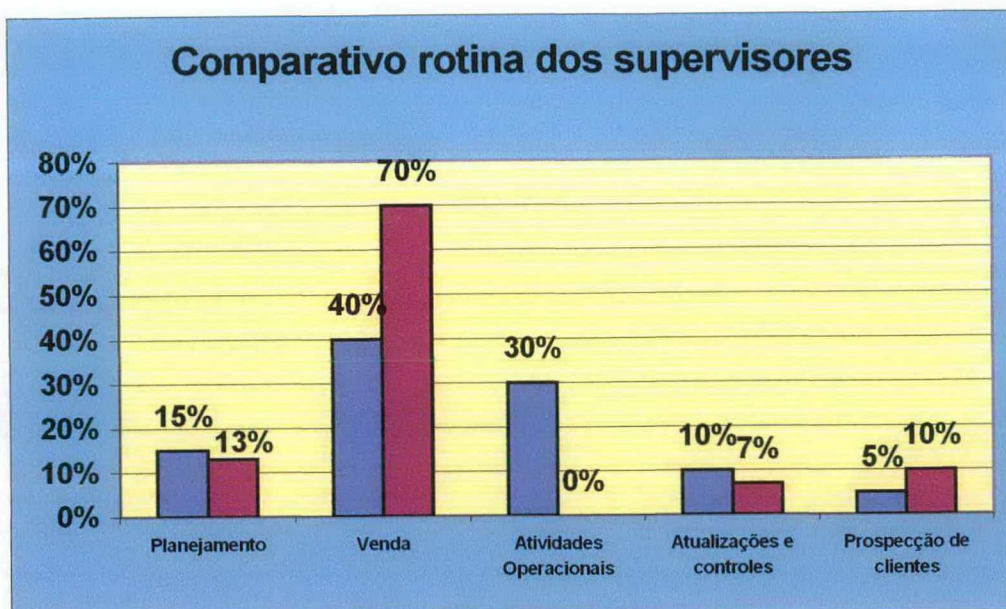
- f) Assistência Técnica;
- g) Passar Fax;
- h) Ações de Marketing;
- i) Planilhas de controle;

As atividades acima são basicamente as tarefas diárias da célula multifuncional, recebendo informações desses clientes e resolvendo com retorno aos supervisores em menos de 24 horas satisfazendo seus clientes.

5.3 Resultados Obtidos

A seguir foi realizado um comparativo da rotina dos supervisores antes da implantação do projeto da célula multifuncional e após, mostrando as melhorias realizadas no dia a dia dos supervisores de vendas no setor de televendas e os impactos percebidos pelos clientes.

Gráfico 20 – Resultados obtidos



Fonte: Primária (2003)

Segundo o gráfico acima, os resultados com a implementação da célula geraram mais tempo para o supervisor focar no seu *core business*, diminuindo rotinas desgastantes aumentando tempo para planejamento, controles, venda e prospecção de novos clientes. O ponto principal foi dar oportunidade ao vendedor de simplesmente vender, sem receber demais atividades, focando no seu principal objetivo que é trazer receita a empresa.

Abaixo segue análise da carteira de 1 (um) supervisor do Televendas, a fim de mostrar os resultados obtidos como consequência do aumento do tempo para os supervisores atenderem seus clientes.

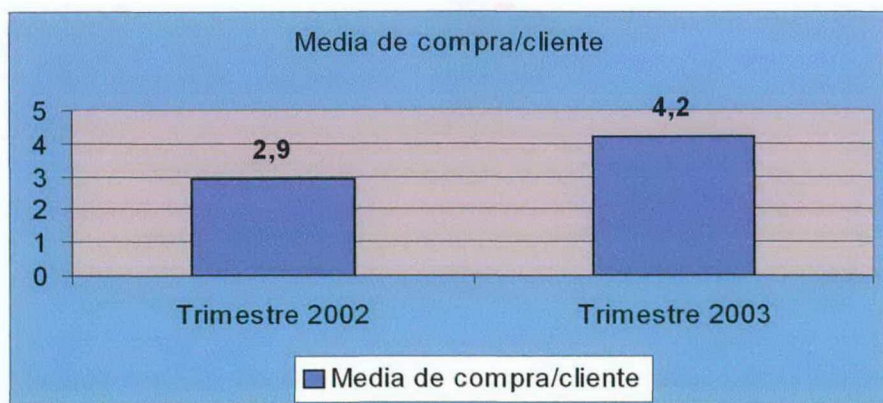
Tabela 4 - Comparativo de indicadores – Set / Out (2002) Set / Out (2003)

| Dados Comparativos | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| | Antes | Depois |
| Quantidade de clientes | 380 | 394 |
| Clientes Ativos | 160 | 201 |
| Clientes Inativos | 220 | 193 |
| Média de compra | 2,99 | 4,2 |
| Média de cobertura de atendimento | 42% | 77% |
| Volume de Vendas | 956 peças | 1612 peças |

Fonte: Primária (2003)

Os dados acima são comparativos dos números referentes aos meses de Setembro e Outubro de 2002 comparado com 2003, mostrando a evolução no atendimento dos clientes e conseqüente aumento de volume de vendas no mesmo período. O primeiro indicador, mostra que o volume de clientes aumentou devido ao aumento do tempo para prospecção de novos clientes. O segundo indicador mostra que a quantidade de clientes ativos aumentou de 160 para 201 e inativos diminuiu de 220 para 193, mostrando que o supervisor reativou clientes nesse período. Com tempo disponível e bom atendimento, os supervisores conseguiram aumentar volume de compras de 2,99 para 4,2 na média total e o mesmo aconteceu com volume total da carteira.

Gráfico 21– Média de compra por cliente

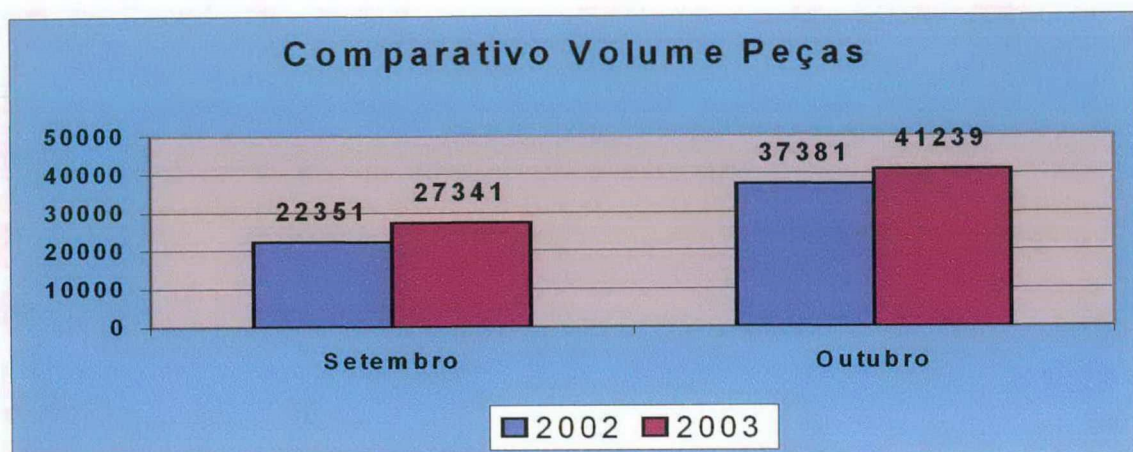


Fonte – Base de dados Televendas (Trimestre/02 – Trimestre/03)

Com mais tempo disponível para atender seus clientes, o supervisor consegue trabalhar melhor seus clientes, satisfazendo-os e fidelizando-os, conseqüentemente aumentando o volume de compras através do bom relacionamento.

- Resultados obtidos em volumes totais / mês do setor de televendas

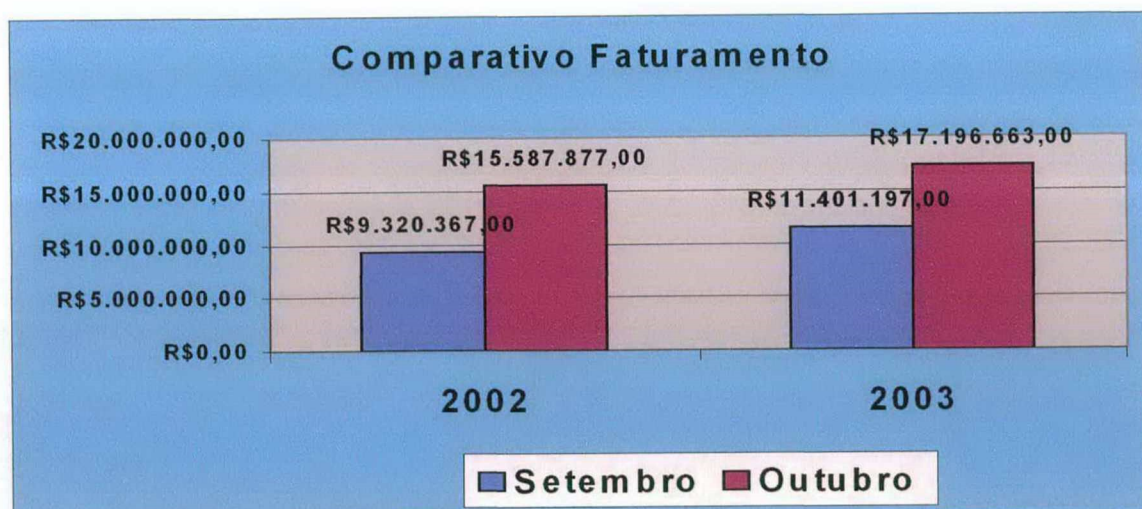
Gráfico 22 – Volume total de produtos vendidos



Fonte: Banco de dados Televendas (Set-Out/02 – Set-Out/03)

O gráfico acima comparativo dos meses de Setembro o Outubro de 2002 e 2003, mostram a evolução das vendas de produtos após implantado o projeto da célula multifuncional no televendas da Multibrás em setembro de 2003. Obtendo esses números, em média, o volume do Televendas cresceu 10%, isso representa em faturamento conforme gráfico 23:

Gráfico 23 – Faturamento mensal



Fonte: Banco de dados Televentas Multibrás

Considerando os dados acima obtidos, o projeto da célula multifuncional proporcionou incrementar o faturamento mensal do setor de televentas, em média R\$4.000.000,00 em produtos vendidos.

5.3.1 Benefícios da célula multifuncional

Foco total dos supervisores no atendimento aos clientes melhorando seu nível de satisfação, ajudando os clientes a revenderem seus produtos, oferecendo ao supervisor mais tempo para planejar e executar ações. Importante salientar que a Célula multifuncional trouxe somente modificações internas, não ficando perceptível ao revendedor. O contato se resume ao supervisor que apenas desloca as atividades internamente e recebe no máximo em 24hrs a resolução.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi muito significativo o desenvolvimento do trabalho de acordo com a metodologia sugerida. O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica foi fundamental para o bom entendimento do assunto. Os conceitos adquiridos neste estudo e a possibilidade de participação em grupos de trabalho, conferências e seminários, onde o assunto foi pauta de discussão, agregaram expressivo valor profissional.

Este resultado foi possível, também, em razão da grande contribuição dos supervisores de vendas da equipe de televendas da empresa que também mostraram-se comprometidos e interessados pelo tema, participando verdadeiramente do projeto e expressando suas dificuldades e idéias.

Outro fator que muito contribuiu para o bom andamento do estudo foi a confiança depositada pelos gestores da empresa, permitindo que as idéias fossem experimentadas e compartilhadas com os demais profissionais.

Os objetivos propostos de identificar, caracterizar e especificar procedimentos de atendimento, bem como sugerir melhorias foram alcançados. Entende-se que a partir da implantação da célula multifuncional o setor teve uma nova forma de organizar o atendimento, empregando com maior lucratividade o tempo e o conhecimento de seus profissionais.

Ainda há muito a se estudar neste sentido. Sugere-se como tema para futuros estudos o valor do cliente para a empresa e metodologias para interações com os clientes. Como recomendação sugere-se incluir na rotina dos supervisores um planejamento de visitas a clientes potenciais. Buscando melhorar cada vez mais o atendimento aos cliente do televendas Multibrás,

acredita-se que a relação comercial realizada de forma pessoal gera comprometimento maior do que parceria comercial efetuada pelo telefone.

6.1 Limitações

Na realização do mesmo foram enfrentadas algumas dificuldades relativas a obtenção de determinadas informações, principalmente relacionadas aos números da Multibras (faturamento, rentabilidade, participação no mercado...), sendo que muitas informações eram centralizadas em São Paulo e outras de caráter restrito.

Outra dificuldade foi com relação às entrevistas realizadas com clientes, que nem sempre estavam disponíveis para fornecê-las, seja pela falta de interesse ou mesmo pelo excesso de serviço. Sob este aspecto vale ressaltar que a maioria deles participa no atendimento ao cliente, trabalhando durante todo o horário comercial.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABA Jornal do Anunciante. **O valor da marca versus o apelo do commodity**. São Paulo: Local, n.51, ano IV, nov. 1994.

AAKER, David A. **Marcas Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P.. **Seriam os Call Center os Sweatshops do Século XXI?** Recife: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CALEGARI, Fabio. **CRM e a competitividade empresarial**. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em 23 out. 2003.

CASOTTI, L.. **O desafio de pensar e ensinar marketing**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 19, 1995, Anais do 19º ENANPAD. João Pessoa: ANPAD, p. 5 - 21, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing: satisfação de clientes**. São Paulo: Atlas, 1990.

COSTA, T. **Crescimento supera expectativas**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOYLE, J. C.; CAROLAN, M. D. **Calling all trainers. Training & development**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

ELETROS disponível em : www.eletros.org.br . Acesso em 12 de dez 2003.

FREITAS, Luciano M.. **Call Center: modismo ou realidade?** São Paulo: Record, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: PHB, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: 2001.

LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing estratégico**. São Paulo: Ernesto Reichmann, 2000.

LEVITT, T.. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MANCINI, Lucas. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de Call Center, 2001.

MCKENNA, R.. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MULTIBRÁS. Disponível em: <http://www.multibras.com.br>. Acesso em: dezembro de 2003.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Call Center 1 to 1**. 2. ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2001.

PROPAGANDA & MARKETING Revista. Ano 38 n. 1950 10 a 16 de setembro de 2003

REINER CONSULTORES ASSOCIADOS. Disponível em <http://www.reisner.com.br/index.asp>. Acesso em: 22 jun. 03.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Pesquisa de satisfação de clientes: O Estado da arte e proposição de um método brasileiro**. São Paulo: RCA, 1998.

SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SAMARA, Beatriz S., BARROS, José C.. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

STONE, Bob; WYMAN, John. **Telemarketing: a bíblia do telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

SWIFT, Ronald S.. **Costumer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. São Paulo: CAMPUS, 2001

VENTURA, Ricardo. **O que é marketing de relacionamento?** Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em 23 out. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

PESQUISA COM REVENDEDORES TELEVENDAS

Abordagem Inicial

(Bom dia/Boa tarde)! Com quem estou falando por gentileza?

(Fulano de tal)

Fulano de tal, responsável por compras da loja se encontra?

sim segue a pergunta 3

não que horário o encontro? Data: __/__/__ Hora: __:__

Meu nome é , da Multibrás S/A Eletrodomésticos, estou fazendo uma pesquisa

com os nossos revendedores para avaliar seu nível de satisfação com a nossa empresa. Gostaria

de sua atenção para responder um questionário. Você está muito ocupado ou posso dar

continuidade a pesquisa?

sim segue a pergunta 4

não que horário posso entrar em contato com você?

Desenvolvimento

Você trabalha com as nossas duas marcas: Consul e Brastemp?

Apenas Consul () Apenas Brastemp () Ambas ()

Em termos percentuais, qual a participação da linha branca na sua loja?

até 10 %

11% a 30% ()

31% a 60% ()

61% a 90% ()

acima 90% ()

Comparando os dados atuais com os de um ano atrás o volume de compras de linha branca:

Aumentou () % Diminuiu () % Estável ()

(Caso a comercialização diminuiu) Quais os motivos da diminuição desse percentual em linha branca?

Baixa de rentabilidade da Linha Branca () %

Atendimento () %

Concorrência () %

Retração do consumo () %

Qual é o foco de vendas da sua loja hoje comparando com 2002 em percentual?

| | 2002 | | 2003 | |
|--------------|------|---|------|---|
| Portáteis | () | % | () | % |
| Móveis | () | % | () | % |
| linha branca | () | % | () | % |
| linha marrom | () | % | () | % |
| Outros | () | | () | |

Qual a marca de eletrodoméstico mais procurada pelos seus consumidores?

Consul ()

Brastemp ()

Eletrolux ()

Dako ()

GE ()

Venax ()

Outros ()

Qual é a marca de eletrodoméstico que você tem maior rentabilidade?

*** Refrigeração** ()

Consul ()

Brastemp ()

Eletrolux ()

CCE/Dako ()

Venax ()

Outros ()

| | | | |
|--|---|---|-------|
| Não trabalha | | | |
| Qual é a marca de eletrodoméstico que você tem maior rentabilidade? | | | |
| * Fogão | (|) | |
| Consul | (|) | |
| Brastemp | (|) | |
| Dako | (|) | |
| Continental | (|) | |
| Esmaltec | (|) | |
| Outros | (|) | |
| Não trabalha | | | |
| Qual é a marca de eletrodoméstico que você tem maior rentabilidade? | | | |
| * Lavadora | (|) | |
| Consul | (|) | |
| Brastemp | (|) | |
| Eletrolux | (|) | |
| Outros | (|) | |
| Não trabalha | | | |
| Qual é a marca de eletrodoméstico que você tem maior rentabilidade? | | | |
| * Freezer | (|) | |
| Consul | (|) | |
| Brastemp | (|) | |
| Eletrolux | (|) | |
| Venax | (|) | |
| Metalfrio | (|) | |
| Não trabalha | | | |
| Qual é a marca de eletrodoméstico que você tem maior rentabilidade? | | | |
| * Ar Condicionado | (|) | |
| Consul | (|) | |
| Springer | (|) | |
| Eletrolux | (|) | |
| Panasonic | (|) | |
| LG | (|) | |
| Não trabalha | | | |
| Comparando os dados atuais com os de um ano atrás o volume de compras Multibrás: | | | |
| Aumentou | (|) | % |
| Diminuiu | (|) | % |
| Estável | (|) | |
| (Caso a comercialização diminuiu) Quais os motivos da diminuição desse percentual da Multibrás? | | | |
| Baixa de rentabilidade da Multibrás | (|) | % |
| Concorrência | (|) | % |
| Atendimento | (|) | % |
| Preço | (|) | % |
| Outros | (|) | |
| Em termos percentuais, as compras de produtos Consul e Brastemp estão sendo efetuadas: | | | |
| Multibrás | (|) | % |
| Ponto Frio | (|) | % |
| Gazin | (|) | % |
| Martins | (|) | % |
| Outros | (|) | |
| Como você percebe o papel dos supervisores de venda Multibrás? | | | |
| Apenas vendedor | (|) | |
| Suporte na negociação | (|) | |
| Facilitador para diferentes problemas | (|) | |
| Supervisor que atende todas as suas necessidades | (|) | |
| Outros | (|) | |
| O fato do supervisor ter atividades de suporte são fatores relevantes para suas compras com a Multibrás? | | | |
| sim | (|) | não (|
| Em termos percentuais, qual a participação dos produtos Multibrás na sua loja? | | | |

| | |
|---|--------|
| até 10 % | () |
| 11% a 30% | () |
| 31% a 60% | () |
| 61% a 90% | () |
| acima 90% | () |
| Você trabalha com a nossa linha especial Brastemp? | |
| sim | () |
| não | () |
| Você trabalha com a nossa linha de portáteis Brastemp? | |
| sim | () |
| não | () |
| Qual o planejamento da sua revenda em relação a linha para o próximo ano? | |
| Diminuir 10% a 20% LB | () |
| Diminuir 21% a 40% LB | () |
| Diminuir 41% a 70% | () |
| Não trabalhar com LB | () |
| Aumentar 10% a 20% LB | () |
| Aumentar 21% a 40% LB | () |
| Aumentar 41% a 70% | () |
| Não trabalhar com LB | () |
| Qual o planejamento da sua revenda em relação a Multibrás para o próximo ano? | |
| Diminuir 10% a 20% LB | () |
| Diminuir 21% a 40% LB | () |
| Diminuir 41% a 70% | () |
| Não trabalhar com LB | () |
| Aumentar 10% a 20% LB | () |
| Aumentar 21% a 40% LB | () |
| Aumentar 41% a 70% | () |
| Não trabalhar com LB | () |
| O que mais lhe descontenta em relação ao televendas? | |
| Distância | () |
| Atendimento | () |
| Entrega | () |